



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

TOMA DE DECISIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS DE LA DIRECCION Y GESTION DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING, DE LA EMPRESA “PEDROCHE” EN EL MERCADO “COPRO20”

Autor/a: Mónica Vasco Ruiz

Tutor/a: Profesor Dr. D. Juan María Muñoz Tomás

Fecha: 3 de mayo de 2020

Defensa: _____

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: LA EMPRESA <i>PEDROCHE</i> EN SU CONTEXTO	3
1 <i>PEDROCHE</i> , ¿QUIÉNES SOMOS?	3
1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	3
1.2 MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS.....	5
2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	6
3 RECURSOS.....	8
3.1 RECURSOS FÍSICOS.....	8
3.2 RECURSOS HUMANOS.....	9
4 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS.....	10
4.1 DIFERENCIACIÓN: CALIDAD, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	10
5 ESTRUCTURA EXTERNA	11
5.1 MERCADO	11
5.2 ÁREAS GEOGRÁFICAS.....	11
5.3 COMPETIDORES.....	12
6 PRINCIPALES CIFRAS Y DATOS.....	13
7 PRINCIPALES ANÁLISIS.....	14
8 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	15
CAPÍTULO II: EL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y LA CREACIÓN DE RELACIONES	16
1 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS APUESTAN POR EL MARKETING?	16
2 ÁREA DE RESPONSABILIDAD: EL DEPARTAMENTO DE MARKETING	17
2.1 ESTRUCTURA GENERAL: CARACTERÍSTICAS.....	18
2.1.1 LA COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA.....	18
2.1.2 VARIABLES CLAVES.....	20
2.2 FUNCIONES GENERALES EN TODO DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	22
2.2.1 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA	24

3	CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA RESPONSABLE	25
3.1	¿CÓMO LOGRAR LOS OBJETIVOS? PRINCIPALES DECISIONES DEL ÁREA	26
3.2	¿CÓMO VERIFICAR LAS DECISIONES? PRINCIPALES INDICADORES	28
4	METODOLOGÍA ORIENTATIVA SEGUIDA	29
5	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL DEPARTAMENTO	31
6	CONCLUSIONES TÉCNICAS DEL DEPARTAMENTO	32
	CAPÍTULO III: EL MARKETING DE <i>PEDROCHE</i>	34
1	PRINCIPALES OBJETIVOS META.....	34
2	LÍNEA DE ACTUACIÓN: PLAN ESTRATÉGICO	35
2.1	DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS	38
2.2	RESULTADOS OBTENIDOS	48
3	ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS.....	51
3.1	¿CÓMO SON LOS RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS INICIALES?	51
4	CONCLUSIONES DE LA GESTIÓN.....	53
	BIBLIOGRAFÍA.....	56
	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación de los valores semestrales (2020-2023)	41
Gráfico 2. Proporción de inversión de cada producto	45
Gráfico 3. Proporción de inversión total en los medios	46
Gráfico 4. Evolución de la inversión total y proporción de los mercados	46
Gráfico 5. Inversión unitaria en cada mercado	47
Gráfico 6. Resultados semestrales de ventas en Europa (2020-2023)	49
Gráfico 7. Resultados semestrales de ventas en Norteamérica y Sudamérica	49
Gráfico 8. Cuotas anuales de mercado: Europa, Norteamérica y Sudamérica.....	50
Gráfico 9. Cobertura anual de medios (2020-2023)	50
Gráfico 10. Margen semestral de beneficio acumulado en Euros (2020-2023)	51
Gráfico 11. Cuotas de mercado semestrales de la bicicleta elíptica en Europa	52
Gráfico 12. Precios anuales de la bicicleta elíptica en Europa	53
Gráfico 13. Diferencia del Precio de <i>Pedroche</i> con respecto la media de Europa ...	60
Gráfico 14. Diferencia de Precio de <i>Pedroche</i> con respecto Norteamérica.....	60
Gráfico 15. Diferencia de Precio de <i>Pedroche</i> con respecto Sudamérica	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de proveedores.	8
Tabla 2. Número de empleados en plantilla y horas disponibles asociadas.....	9
Tabla 3: Principales cifras y datos de <i>Pedroche</i>	14
Tabla 4. Matriz de Ansoff.....	37
Tabla 5. Factores determinantes del precio	40
Tabla 6. Mercados y productos estratégicos de <i>Pedroche</i>	45
Tabla 7. Incrementos anuales de la cuota de mercado	52
Tabla 8. Análisis PESTEL.....	58
Tabla 9. Análisis DAFO de <i>Pedroche</i>	59

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo de los precios de venta	43
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Misión de <i>Pedroche</i>	3
Ilustración 2. Visión de <i>Pedroche</i>	4
Ilustración 3. Valores de <i>Pedroche</i>	5
Ilustración 4. Objetivos generales de <i>Pedroche</i>	6
Ilustración 5. Organigrama de <i>Pedroche</i>	7
Ilustración 6. Presencia competitiva en los mercados.	13
Ilustración 7. Repercusión del marketing en la empresa	20
Ilustración 8: La perspectiva de “4Ps” frente a las “4Cs”	21
Ilustración 9. Funciones de una correcta gestión	23
Ilustración 10. Retorno de la inversión en marketing.....	24
Ilustración 11. Variables del simulador	25
Ilustración 12. Contribución de un marketing socialmente responsable.	31
Ilustración 13. Sistema del proceso de marketing completo.....	33
Ilustración 14. Grados de responsabilidad en las estrategias.....	35
Ilustración 15. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	36
Ilustración 16. Orden de estrategias de crecimiento.....	37
Ilustración 17. Inversión en el servicio de atención al cliente	39
Ilustración 18. Factores que influyen la inversión en los medios de comunicación ..	44
Ilustración 19. Infografía situación inicial	61
Ilustración 20. Infografía año 2023	62

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

I+D+I	Investigación, desarrollo e innovación
IPC	Índice de Precios al Consumo
ISO	<i>International Standard Organization</i>
PM	Precio Medio
ROI	<i>Return On investment,</i>
RSC	Responsabilidad Social Corporativa

*A todas las personas que han hecho esto posible,
estén donde estén,
gracias por su apoyo incondicional,
y por su cariño recibido en todo momento.*

Resumen. El propósito del presente trabajo de fin de grado pretende poner en relación los conocimientos adquiridos en los distintos ámbitos de Administración y Dirección de empresas en una práctica realizada a través de un simulador de negocio proporcionado por *Gestionet*. Los principales objetivos quedan definidos respecto a la toma de decisiones, cómo estas se fundamentan y su posterior resultado. Se aspira a conseguir identificar una estrategia adecuada a la situación analizada y los distintos factores que influyen en su consecución, es decir, en función del análisis del entorno y los objetivos establecidos. Además, se propone un plan estratégico desde el punto de vista de marketing, siendo este el departamento responsable y para el cual se estudiarán las variables que afectan a su gestión, y su relación con los demás departamentos coordinados. Todo ello presentando las características diferenciadoras y haciendo especial mención a la responsabilidad social corporativa que vertebra toda la empresa denominada *Pedroche*.

Palabras clave: gestión, marketing, diferenciación, calidad, Responsabilidad Social Corporativa, estrategia, relaciones, simulación, comunicación...

Abstract. The main purpose of this final project is to link the knowledge acquired in the degree in a practical experience carried out through a business simulator by *Gestionet*. The most important objectives are those specific to decision-making, how they are based on and their subsequent results. The aim is to identify an appropriate strategy for the analysed situation and the different factors which influence its achievement – based on the analysis of the environment and the objectives. In addition, it proposes a strategic plan from a marketing point of view, as the responsible department. A study of the fundamental marketing variables that affect its management is presented, and also, its relationship with the other coordinated departments. The differentiating characteristics are exposed and making special mention of the corporate social responsibility which underpins the entire company called *Pedroche*.

Key words: Management, marketing, differentiation, quality, Corporate Social Responsibility, strategy, relationships, simulator...

INTRODUCCIÓN

El ámbito empresarial está en constante cambio, aun cuando se diferencian periodos en los que las corrientes de gestión se aproximan, estas no dejan de avanzar hacia la innovación y desarrollo, pero más concretamente, evolucionan en torno al ser humano y sus necesidades exteriorizadas en cada momento. En consecuencia, toda organización parte de ofrecer una solución a la sociedad, y se diferencian en la forma de hacerlo y de llevar a cabo sus acciones, ya que cada entidad tiene características propias.

Este trabajo de fin de grado se basa en la práctica de Administración y Dirección de empresas que consiste en la gestión de una organización, tomando decisiones por medio de un simulador de negocio proporcionado por *Gestionet*. El simulador presenta un mercado en el que concurren diferentes empresas, tanto automatizadas como dirigidas por otros grupos de alumnos. No obstante, todas ellas parten de una misma situación inicial que da la posibilidad de orientar cada uno de los modelos de negocio en función de la estrategia deliberada y establecida por la dirección.

Se centra en la toma de decisiones, su fundamentación y el resultado que se obtiene tras llevar a cabo las acciones de gestión. De esta forma, se pretende identificar un plan adecuado que reporte los efectos previstos en función de la situación analizada y los distintos factores que influyen en su consecución. Es por ello que, dentro de los objetivos, es destacable la redacción de un plan estratégico que resulte efectivo en la gestión del departamento designado. Además, la coordinación entre los departamentos de la empresa también comprende un objetivo de vital importancia, poniendo en relieve la comunicación interna.

El objetivo esencial en este trabajo es tener una experiencia análoga a la realidad, asumiendo riesgos y responsabilidades sobre las decisiones que se deben tomar dentro de una organización. Asimismo, se pretende abordar en cada decisión una perspectiva desde la responsabilidad social corporativa que baña de forma transversal a toda la organización, es decir, no solo se centra en el beneficio económico, sino que también, procura un beneficio social. Las decisiones empresariales, como objetivo, aspiran a contener una dimensión social que genere confianza en sus consumidores, de forma voluntaria, la empresa se compromete con la sociedad mediante unas prácticas responsables en pro del bien común.

La estructura en la que se desarrolla el presente trabajo consta de tres apartados diferenciados:

Capítulo I – La empresa Pedroche en su contexto. Este capítulo se enfoca a la presentación de la empresa objeto de estudio, su misión y su visión a largo plazo, junto con los valores que identifican sus acciones. Contendrá un análisis, tanto de las características internas como las del entorno en el que desarrolla su actividad.

Capítulo II – El departamento de marketing y la creación de relaciones. Se desarrollará el departamento responsable, en este caso el departamento de marketing, definiendo de manera teórica las principales funciones y objetivos del área. Junto a ello, se identificará la metodología seguida, la cual define los modelos que apoyan los principales análisis y decisiones tomadas, que a su vez serán expuestas en el siguiente capítulo. Además, se proporcionará una visión general con las relaciones entre los departamentos, incluyendo los principales factores en común con cada uno de ellos.

Capítulo III – El marketing de Pedroche. Por último, la tercera parte se centra en el simulador y toda la práctica que se ha ido realizando a lo largo de los periodos trabajados en el seno de la empresa. Se presentarán las principales cifras y datos que reflejen la efectividad de las decisiones tomadas, poniendo en relación los objetivos propuestos en cada periodo y los efectivamente logrados, pudiendo analizar los principales errores y logros que se han observado a lo largo del aprendizaje.

Tras evaluar la empresa y en particular, el cometido del departamento de marketing se concluirá con las reflexiones que se han obtenido, tanto al finalizar la simulación como el esfuerzo que implica la consecución de este trabajo. Así como evidenciar las habilidades y retos que han sido decisivos para materializar los objetivos logrados y su asimilación para los desafíos del mañana. De igual forma, se manifestará una conclusión que resuma la experiencia personal de este trabajo que culmina el desarrollo educativo en el grado de Administración y Dirección de Empresas.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA *PEDROCHE* EN SU CONTEXTO

El primer capítulo de este trabajo busca situar a la empresa *Pedroche* y describir el entorno en el que opera. Realizando una descripción de aquellos factores, tanto internos como externos, que determinan o limitan la toma de decisiones. Se presenta una síntesis del modelo de negocio de la empresa, así como de su cartera de productos y los mercados en los que opera.

1 *PEDROCHE*, ¿QUIÉNES SOMOS?

En 2019 cinco amantes del deporte deciden emprender un negocio de productos enfocados a la actividad física. Así es como nace *Pedroche*, una sociedad limitada que promueve el deporte para todas las generaciones sin fronteras.

Ubicada en la provincia de Córdoba, *Pedroche* apuesta por la fabricación y comercialización de maquinaria de gimnasio innovadora y de alta calidad para clientes exigentes que buscan la excelencia. *Pedroche* diseña, fabrica y distribuye todos sus productos, lo que le habilita para poder controlar y revisar de forma continua la calidad de toda su oferta con el objetivo de lograr la excelencia para sus clientes y una experiencia de compra óptima.

Se trata de una iniciativa que aún está naciendo y aprendiendo, pero siempre con una mirada puesta en la expansión y el crecimiento, sin miedo al riesgo.

1.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La **misión** de una empresa ha de expresar cuál es su razón de ser, de manera que de forma sintetizada se pueda conocer cuál es su actividad y cómo esta crea valor, además de servir como una forma de identificación de la compañía y de su filosofía.

Ilustración 1. Misión de *Pedroche*.



Fuente. Elaboración propia.

Aunque la **visión** es confundida a veces con la misión por su próxima relación en su definición, esta trata de plasmar dónde y cómo quiere verse la empresa en el futuro. Para *Pedroche* es muy importante fijar una visión que sea coherente con sus valores y filosofía y, a su vez, ambiciosa e inspiradora; como se refleja en la ilustración 2.

Ilustración 2. Visión de *Pedroche*.



Fuente. Elaboración propia.

Pedroche es consciente de la enorme importancia que tiene definir unos **valores** corporativos consecuentes con la filosofía de la organización y comprometidos con el entorno en el que desarrolla su actividad. Estos han de reflejar la esencia de la empresa y orientar todos sus objetivos y acciones. De esta forma, uno de los valores más importantes para *Pedroche* es la búsqueda de la excelencia, que ha de estar presente en todos los estamentos de la organización y en todas sus relaciones. Se pretende crear una imagen de una empresa en la que se pueda confiar, siguiendo un principio de transparencia para todos sus grupos de interés.

Pedroche actuará en todo momento movida por la pasión por el deporte, poniendo los intereses de los clientes en el centro de su actividad. Para lograr esto, se necesitará el compromiso de los trabajadores en todos los niveles, así como la coherencia y la organización en el desarrollo de la actividad empresarial.

La incertidumbre del entorno en el que desarrolla su actividad obliga a una adaptación al cambio de manera continua y considerándolo una oportunidad para crecer. Por otro lado, un valor importante radica en la diversidad de sus trabajadores y la igualdad de todos ellos. Valorando el compromiso con el medio ambiente de forma primordial, así como la responsabilidad social corporativa. De este modo se recoge en la ilustración 3 los valores de *Pedroche*.

Ilustración 3. Valores de *Pedroche*.

Fuente. Elaboración propia.

1.2 MODELO DE NEGOCIO: ESTRATEGIA Y OBJETIVOS

En coherencia con la misión, visión y valores anteriormente expresados, *Pedroche* basa su actividad en lograr la mayor calidad en el mercado para aquellos clientes que buscan la excelencia, dispuestos a pagar un precio mayor por productos de una mejor calidad y que les ofrece una experiencia distinta a la del resto de empresas del sector.

Pedroche no solo ofrece un equipamiento *fitness* de alta calidad, sino una experiencia de ejercicio mejorada a través de la innovación, logrando un diseño más accesible e incorporando tecnología en beneficio siempre del cliente. En este sentido, intenta transmitir la idea de que sus productos en sí mismos representan la experiencia personalizada y profesionalizada propia de un gimnasio incluso, sin necesidad de salir de casa. Es por ello que todos los productos fabricados y comercializados por *Pedroche* cuentan con un cuidado y un diseño innovador, con la implementación de la mejor tecnología en el sector. Ahí radica la propuesta de valor de la organización que consigue diferenciarla de sus competidores, dificultando su imitación y ofreciendo un producto único.

Pedroche nace con la aspiración de convertirse en la empresa líder en ventas del sector, confiando en la calidad de los productos que ofrece. Para ello, sigue una estrategia de expansión internacional, con el objetivo de estar presente en todos los mercados y, así, aprovechar las oportunidades que estos brindan. Además, en todo momento se procurará la integración de forma vertical, de manera que controle todas las fases de la fabricación de sus productos, consiguiendo un mayor valor. Sin

embargo, desde esta organización se es consciente de la dificultad que esto conlleva, sobre todo a medida que su demanda crezca. Desde un punto de vista general, los objetivos de *Pedroche* se recogen en la ilustración 4.

Ilustración 4. Objetivos generales de *Pedroche*.



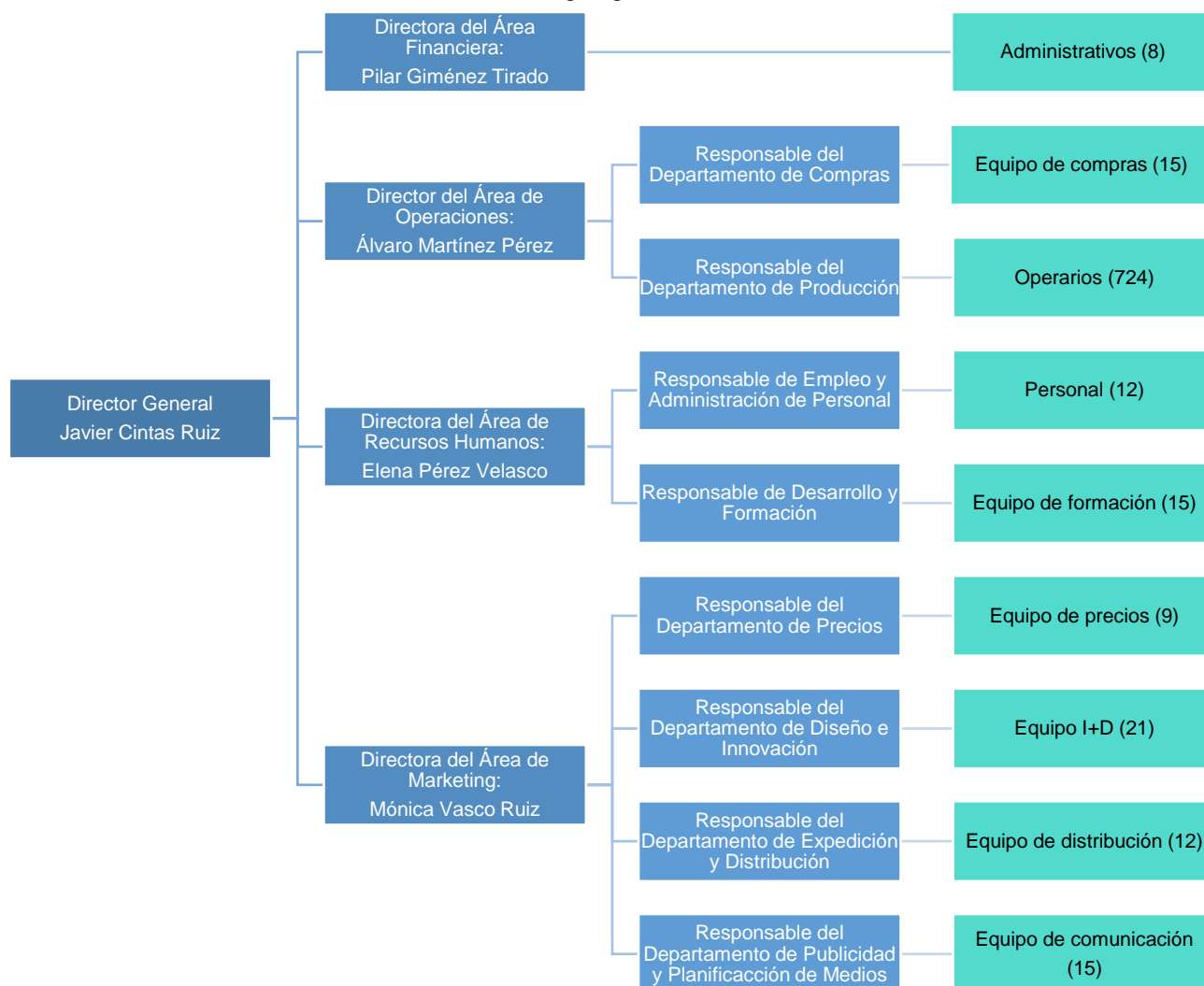
Fuente. Elaboración propia.

2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es el esqueleto de la empresa y la que proporciona los recursos suficientes para llevar a cabo la actividad empresarial con éxito. *Pedroche* presenta una estructura primaria funcional dividida según los procedimientos de la empresa. Se pueden distinguir cuatro áreas funcionales: cada una con un directivo a su cargo que, su vez, están coordinadas y supervisadas por el Director General.

La división de la empresa en estas áreas favorece la especialización de tareas y desarrollo de las habilidades técnicas con el objetivo de proporcionar eficacia y eficiencia empresarial. Además, *Pedroche* desarrolla protocolos para fomentar y facilitar la comunicación entre las distintas actividades con el fin de evitar cualquier riesgo de estancamiento e impulsar la adaptabilidad a situaciones de incertidumbre originadas en el entorno empresarial.

Cada una de las áreas se subdivide en departamentos para garantizar una correcta especialización. Cada uno de ellos, cuenta con un responsable, como se puede observar en la ilustración 5, la cual refleja la estructura organizativa de la empresa.

Ilustración 5. Organigrama de *Pedroche*.

Fuente. Elaboración propia.

El **Director General** es el encargado de velar por el buen funcionamiento de la empresa, fijando sus principales objetivos y estrategias y procurando que actúe como un todo cohesionado. Este departamento es el responsable de la toma de las decisiones de la organización y de establecer estrategias y políticas concernientes a todos los miembros, en coherencia siempre con la filosofía y los valores de la misma.

La **dirección de operaciones** se define como un conjunto de actividades que, mediante la transformación de los recursos (inputs), crean valor en forma de servicios y productos (outputs). Abarca desde funciones destinadas a la obtención de dichos recursos hasta su transformación en productos terminados y su salida del almacén.

La **dirección de recursos humanos** se encarga de la gestión del personal y la atracción de talento a través de un modelo holístico para conseguir los objetivos de la empresa de la forma más eficiente y eficaz posible.

La **dirección financiera** se encarga del “conjunto de actividades relacionadas con la captación de medios financieros -función financiera en sentido estricto- y sus aplicaciones posteriores -función de inversión-” (De los Ríos Berjillos, Muñoz Ocaña, & Fernández Portillo, 2014)

El **área de marketing** se orienta a la construcción de relaciones de valor, a partir de la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores. De esta forma, se pretende anticiparse a los deseos de los clientes, proporcionando soluciones adecuadas a ellos y logrando, a su vez, los objetivos estratégicos determinados en la organización. (Sainz de Vicuña Ancín, 2014).

Atendiendo a la estructura operativa, se presenta una estructura adhocrática. Esta estructura permite a la organización defender la estrategia competitiva de la empresa (diferenciación en calidad). Además, dicha estructura es la adecuada para organizaciones como *Pedroche* que se encuentran en entornos cambiantes y con un alto nivel de incertidumbre apoyándose en una mayor flexibilidad y basándose en una constante coordinación entre sus departamentos (Skivington & Daft, 1991).

3 RECURSOS

3.1 RECURSOS FÍSICOS

La empresa *Pedroche* se enfoca en la alta calidad que ofrecen sus productos a los clientes. El producto final es conseguido gracias a un largo y exigente proceso productivo al que se someten las materias primas que adquiere la organización. Por ello, tanto las materias primas como la maquinaria obtenida se pretenden que sean de la máxima calidad.

Tabla 1. Resumen de proveedores.

	MATERIAS PRIMAS	MAQUINARIA
PROVEEDOR	Grenk Tech	Schreiner Stey Inc.
PRECIO	Alto	Alto
CALIDAD	Alta	Muy alta
PROCEDENCIA	Alemania	Alemania
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	Poco	Poco
RECARGO POR APLAZAMIENTO	11%	7%
DESCUENTO FIDELIDAD	3%	-

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del simulador.

Sin embargo, debido al compromiso de *Pedroche* con el medioambiente, se seleccionan mediante una política de ponderación que permite ajustar los recursos físicos a ambas exigencias. Tras el análisis exhaustivo de los proveedores del mercado, la empresa opta por los proveedores y los recursos con las características mostradas en la tabla 1.

Actualmente, *Pedroche* cuenta 55 máquinas de fabricación y 45 de ensamblado. En línea con la estrategia de diferenciación, las máquinas utilizadas presentan un elevado nivel en cuanto a calidad y eficiencia, maximizando la capacidad productiva y aumentando su durabilidad y rendimiento. Las características de las materias primas y las innovadoras técnicas desarrolladas y aplicadas al proceso de producción por el equipo de I+D+I, consiguen que el producto final sea uno de los más demandados.

Destaca el proceso productivo de alto nivel gracias a los recursos físicos de maquinaria y materias primas utilizados. Esto permite, tanto un bajo consumo en energía y agua, como una menor generación de residuos, lo cual se traduce en un ahorro en determinados costes variables, por medio de economías de escala, y un mantenimiento de la política de compromiso con el medioambiente a la altura de las expectativas. Por el contrario, el aspecto negativo deriva del precio de los materiales adquiridos y su mantenimiento, los cuales son muy altos y exigen personal cualificado para ello, y por consiguiente, elevan los costes de producción.

3.2 RECURSOS HUMANOS

A través de la captación del talento humano y su incorporación a la empresa se pretende alcanzar los objetivos, así como de obtener éxito en su actividad empresarial.

La plantilla cuenta con 831 profesionales con un alto nivel de cualificación para apoyar y alcanzar la estrategia empresarial. Los empleados presentan tres niveles de cualificación. El personal se distribuye según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Número de empleados en plantilla y horas disponibles asociadas.

Nivel de cualificación	Número de empleados	Horas mensuales disponibles/empleado
BAJA	64	102
MEDIA	81	126
ALTA	686	150
TOTAL	831	

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del simulador.

El capital humano aporta un mayor valor añadido a la empresa, por ello, se fomenta la formación y aprendizaje continuo de los empleados.

4 DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS OFERTADOS

La **multiestación** de musculación de *Pedroche* permite realizar más de 50 ejercicios diferentes para entrenamientos totalmente personalizados por el usuario. Gracias a la amplia funcionalidad que ofrece, el cliente podrá disfrutar de una experiencia plena, ya que posee una gran variedad de pesas ajustables y un sistema de poleas que garantizan un movimiento suave y uniforme adecuado para las articulaciones.

Con la **bicicleta elíptica**, *Pedroche* apuesta por un producto innovador y de alta calidad caracterizado por su programa de entrenamiento por intervalos. Gracias a su sistema de ritmo de aceleración constante y su impecable diseño de suspensión, permite un movimiento contralateral suave que recrea el movimiento natural del cuerpo, de manera que el usuario tiene una experiencia deportiva sin sobrecargas.

La **bicicleta estática** es un producto basado en los deportistas profesionales, enfocado a recrear la experiencia real del ciclista. Sus pedales están inspirados en las bicicletas de competición, que ofrecen al usuario una experiencia de pedaleo cómoda y suave, así como sus agarres, adaptados para un manejo que evite al máximo el rozamiento que pueda causar lesiones. Además, nuestro sistema de nivelación intuitivo permite precisar la posición del asiento con una sola mano, facilitando su uso.

4.1 DIFERENCIACIÓN: CALIDAD, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Los productos fabricados por *Pedroche* cuentan con unos materiales de alta calidad, garantizando al usuario una experiencia amplia y segura. La empresa incorpora la última tecnología al proceso productivo y, por consiguiente, a los productos comercializados, permitiendo añadirle distintas funcionalidades. *Pedroche* cuenta con un equipo de I+D+I, encargado de las mejoras de los productos e incorporación de nuevas funciones, para estar al día en los aspectos tecnológicos.

Los productos están enfocados tanto para gimnasios como para aquel particular que esté interesado en adquirir un producto de calidad. Poseen unas dimensiones óptimas para utilizarlas en todo tipo de espacios, tanto de interior como de exterior. Además, todos los productos cuentan con una serie de funcionalidades que le permiten diferenciarse de la competencia, siempre buscando un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios y que aporte un extra a su experiencia:

- » Pantalla táctil de alta resolución con tecnología de televisión y navegación.
- » Compatibilidad con teléfonos inteligentes y tabletas, así como dispositivos de reproducción de vídeo y audio y conector de auriculares o semejantes.
- » Conectividad Wi-fi.
- » Ventilador de aire individual integrado con hasta tres niveles de velocidad.
- » Sistema de retroalimentación que permite el ahorro en costes.

5 ESTRUCTURA EXTERNA

5.1 MERCADO

El entorno empresarial en el que se desenvuelve toda organización está influido por las características del mercado, siendo el lugar de concurrencia de la oferta y de la demanda. Para Abell (1980), el mercado cubre un conjunto de empresas que emplean una serie de tecnologías para la función que satisface una necesidad de un grupo de clientes, es decir, para realizar ejercicio físico y mantener una forma de vida saludable, la empresa *Pedroche* cuenta con diversas soluciones que son ofertadas en dicho mercado. (Sainz de Vicuña Ancín , 2014)

Pedroche opera en el mercado *COPRO20*, y en concreto, en el sector de la actividad física y deportiva, cubriendo la necesidad de un grupo de clientes que están interesados en realizar ejercicio físico y mantener una forma de vida saludable.

Al analizar el mercado relevante y su volumen de actividad, se debe atender a la motivación de los consumidores, tanto actuales como potenciales (Pérez & Pérez Martínez de Ubago, 2006). Así se puede tener en cuenta que la demanda puede surgir por razones recreativas, profesionales, de salud o incluso como un medio para alcanzar unos objetivos personales.

Otro factor clave que es preciso concretar es el estado en el que se encuentra cada producto en función del ciclo de vida, encontrándose así, mercados que ya han entrado en fase de declive mientras que, otros se encuentran en plena expansión, en los cuales una estrategia de diferenciación constituye una ventaja competitiva mucho más rentable para la organización.

5.2 ÁREAS GEOGRÁFICAS

Para concretar el entorno general es preciso definir, los límites geográficos en los que la entidad va a desarrollar su actividad. *Pedroche* aspira a tener una presencia internacional, partiendo de una situación inicial centrada en el mercado europeo.

El mercado europeo se caracteriza por ser el más voluminoso, **Europa** es un área de 739 millones de habitantes. La elasticidad de la demanda europea debe analizarse junto con los factores que influyen en ella. La relación existente entre la renta que perciben los individuos y el precio establecido por las empresas, marcan la sensibilidad ante la variación de los precios. Así, debido a que los consumidores consideran su salario por encima del valor económico de los bienes, el mercado presenta una sensibilidad muy baja a los precios. No obstante, respecto a las cualidades de los productos, sí tienen una mayor percepción e interés, lo que se traduce en una elevada sensibilidad a la calidad.

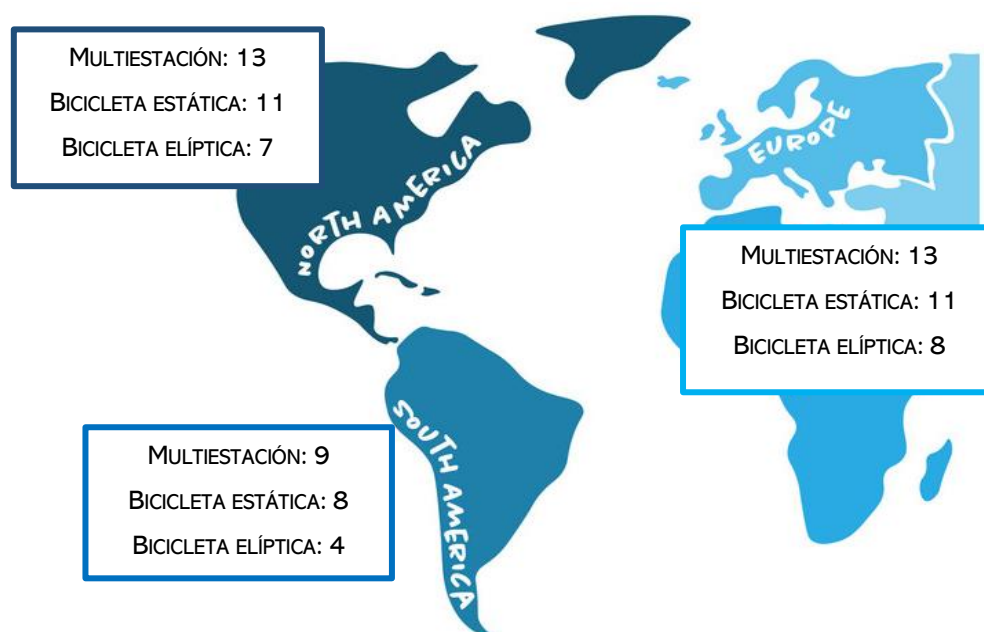
Otros mercados se constituyen en **Sudamérica**, con una población de 387 millones de habitantes, y en **Norteamérica**, donde el mercado cuenta con una población de 528 millones de habitantes. La población sudamericana es más sensible a los precios, mientras que la variación respecto a la calidad es menor, dándole mayor importancia al valor económico de los bienes debido a los ingresos más reducidos que perciben. Por otro lado, los individuos norteamericanos se diferencian por un nivel medio de sensibilidad tanto de precios como de calidad.

Otro factor es la estacionalidad de los productos en los mercados, diferenciándose los primeros meses del año con una alta estacionalidad para el producto de multiestación, mientras que en el segundo semestre existe una mayor demanda de las bicicletas estáticas y elípticas en el hemisferio norte, es decir, para el mercado europeo y el norteamericano, mientras que, en el mercado de Sudamérica, situado en el hemisferio sur, la situación es inversa a la descrita.

5.3 COMPETIDORES

El sector de la actividad física y deportiva incluye una amplia gama de empresas que se dedican tanto a producir bienes como servicios. Por ello, a la hora de identificar los competidores de *Pedroche*, se deben observar tanto las empresas que ofrecen productos con características similares, como otras industrias que también cubren las mismas necesidades del grupo de clientes, con otras tecnologías. Los productos que desarrolla *Pedroche* también son ofertados por otras empresas, pero con otros grados de presencia. Ello significa que pueden presentar distintas estrategias competitivas, entre las que se encuentran el liderazgo en costes, diferenciación en servicio, en innovación, en imagen, o incluso la propia estrategia de *Pedroche* de diferenciación en calidad técnica.

Ilustración 6. Presencia competitiva en los mercados.



Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto, existe una competencia a nivel de categorías de productos (Marín Sánchez & Pérez Cabañero, 2007), como puede observarse en la ilustración 6. Para lograr el éxito, se pretende satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de mayor valor que los de sus competidores. Si bien, la similitud entre las empresas identificadas incrementa el grado de rivalidad, para disminuir la concentración será preciso una segmentación del mercado. Se opta por una segmentación de mercado con diferenciación basada en la calidad junto a una fuerte apuesta por la innovación.

En función de su percepción, los consumidores estarán dispuestos a pagar un plus en el precio respecto a los competidores debido a los atributos ofrecidos. Sin embargo, no solo las características del producto son fuente de diferenciación, también se encuentran otras variables dirigidas al mercado o a la propia empresa, tales como la gestión del negocio o la responsabilidad social corporativa.

6 PRINCIPALES CIFRAS Y DATOS

En la tabla 3 se observa el aumento de la cifra de ventas desde sus inicios. Todo ello gracias a una correcta gestión de los recursos que permite su rentabilización, anticipándose a las necesidades del mercado. La investigación del mercado y la previsión de demanda ha permitido adelantarse a sus competidores, mediante el aumento de su capacidad para satisfacer la demanda de los distintos mercados.

Tabla 3: Principales cifras y datos de *Pedroche*.

	Periodo	Cifra de ventas (€)	Resultado periodo (€)	N.º Total trabajadores	N.º Total máquinas	Inversión I+D+I (€)
INICIO	01/01/2020	60.743.690	16.063.355	520	43	0
PRIMERO	01/07/2020	22.271.250	-2.291.432	520	43	12.000.000
SEGUNDO	01/01/2021	124.607.090	20.124.761	520	43	20.228.496
TERCERO	01/07/2021	104.227.979	4.173.937	686	55	20.798.923
CUARTO	01/01/2022	274.354.296	50.497.996	690	71	21.893.909
QUINTO	01/07/2022	195.903.091	28.532.262	690	63	15.000.000
SEXTO	01/01/2023	521.081.928	101.242.933	831	89	15.000.000
SÉPTIMO	01/07/2023	239.809.275	39.881.119	831	100	13.000.000
OCTAVO	01/01/2024	552.333.840	110.969.291	831	100	13.000.000

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del simulador.

La inversión en I+D+I es fundamental, realizando constantes mejoras en sus productos e inmovilizado para ofrecer el mejor producto a sus usuarios. Además, con su mirada puesta en la internacionalización, realiza inversiones extraordinarias en investigación y desarrollo para establecer su actividad en otros mercados internacionales, buscando la presencia mundial. Por último, el carácter innovador de *Pedroche* a la hora del lanzamiento de nuevos productos al mercado se enfoca en satisfacer, cada vez más y mejor, las necesidades y deseos de sus usuarios.

7 PRINCIPALES ANÁLISIS

Para conocer las características del entorno externo en el que se desarrolla la actividad de *Pedroche* se ha realizado un análisis PESTEL de los factores que influyen de forma general en la organización, recogién dose de forma gráfica en el anexo 1. En el ámbito político-legal destaca la normativa estandarizada ISO sobre la gestión ambiental en relación con el ámbito ecológico que aspira a controlar y simpatizar medidas evitando emisiones excesivas. Asimismo, los acuerdos entre organizaciones internacionales ayudan a lograr el alcance de negociaciones a nivel global.

Es de especial atención los indicadores macroeconómicos que van a marcar las decisiones en los departamentos, como el IPC o el valor de cambio de las divisas. Respecto al ámbito social se debe identificar las diferencias existentes entre las culturas de los mercados en los que se aspira tener presencia. En relación al factor tecnológico, se brinda una dedicación considerable a favor de la innovación.

Además, para concentrar de manera visual qué factores, tanto internos como externos, benefician o perjudican a la empresa, se ha utilizado el análisis DAFO recogido en el anexo 2. Se presentan como **debilidades** las limitaciones de la

capacidad productiva, y la generalidad de las decisiones que alberga el simulador, como por ejemplo el tipo de campaña que se desea estimar o posibilidad de ofertas y descuentos promocionales. En cambio, las **fortalezas** se centran en la división funcional y la estructura orgánica, permitiendo una comunicación interna que coadyuva en la gestión de cada departamento. Además, los valores defendidos impulsan acciones que equilibran la calidad con la última tecnología dentro de una política medioambiental y de responsabilidad social prioritarias.

Las **amenazas** se constituyen en las diferentes peculiaridades de cada zona geográficas. Los recursos humanos tampoco son ilimitados, el mercado de trabajo puede no ajustarse a las preferencias de cada periodo. Pero la mayor amenaza también recae sobre las fluctuaciones de los valores tanto del cambio de divisas como los tipos de interés que afectarán de forma directa. Frente a ello, se intenta aprovechar las **oportunidades** en base a la diferenciación en calidad, captando clientes que valoren este atributo. Además de la posibilidad de reducir los importes de compras o distribución gracias a descuentos de fidelidad.

8 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Los valores que se desprenden de la responsabilidad social corporativa de *Pedroche* inspiran la toma de decisiones de sus directivos, orientando sus actuaciones, en torno a la cultura empresarial y la transparencia. Destaca el compromiso con sus clientes, ofreciendo un producto de calidad con un diseño y una producción responsable. Por ello, da prioridad a proveedores y distribuidores que, manteniendo el grado de calidad exigido, se involucren en la reducción del impacto ambiental en sus actuaciones.

Igualmente, es fundamental ofrecer un producto que cumpla con los estándares de seguridad que se exigen para garantizar la salud, tanto de sus clientes como de sus trabajadores. Este requisito también se exige sobre los proveedores y distribuidores, extendiendo la protección a los trabajadores de sus *stakeholders*. *Pedroche* apuesta por una relación con sus empleados, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación abierta y fluida; garantizando un alto grado de autoexigencia para fomentar su desarrollo profesional y personal. En cuanto a la relación con la comunidad, se actúa de manera transparente y fomentando una vida saludable, buscando contribuir con el desarrollo de la sociedad en la que realiza su actividad productiva, fomentando de esta forma, la consecución del bien común.

CAPÍTULO II: EL DEPARTAMENTO DE MARKETING Y LA CREACIÓN DE RELACIONES

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el área de marketing, así como los principales rasgos que definen la dirección de este departamento. Los objetivos, por tanto, se enfocan de manera teórica para dar conocimiento de este departamento a nivel general, y a nivel práctico mediante la toma de decisiones en el simulador.

Es preciso localizar el área marketing en el conjunto de cualquier empresa, identificando de manera individualizada las peculiaridades que definen su estructura y sus funciones características, las cuales se definen en la línea de una actitud comercial en lugar de una actividad departamental más, teniendo siempre como referencia la compañía a la que pertenece y el entorno en el que se encuentra.

Toda organización requiere de un previo conocimiento exhaustivo para conocer cuáles son las posibilidades que ofrece cada departamento, cuáles son los efectos que resultan de sus propias decisiones y las implicaciones o responsabilidades que conllevan, tanto interna como externamente.

Es importante destacar que el principal interés de analizar el departamento desde sus rasgos internos es poder definir unos objetivos propios y adecuados en función del ámbito en el que se desarrolle. Asimismo, se procederá a un análisis conjunto con las demás áreas involucradas, manifestando de este modo, la interrelación existente en todo negocio y la coordinación que exige la consecución de los objetivos conjuntos.

La información que a continuación se va a detallar quiere aportar una visión generalizada de este departamento en cualquier ámbito empresarial, no obstante, es preciso una revisión de los fundamentos en los que se basan las teorías del marketing tradicional y de las nuevas orientaciones que han surgido de la mano de las nuevas tecnologías, inmersas en la renombrada era de la información (Toffler, 1984). Por consiguiente, esta sección se reviste de un carácter mayoritariamente documental y bibliográfico por su eminente parte teórica.

1 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS APUESTAN POR EL MARKETING?

El valor está presente en el mundo formando una amplia gama de posibilidades para los negocios. Sin embargo, conseguir un saludable equilibrio entre las relaciones de intercambio constituidas entre los múltiples grupos de la sociedad, no es asequible a cualquiera.

En la actualidad, el área de marketing ha conseguido, paulatinamente, una mayor relevancia en el crecimiento económico. En efecto, se trata de una de las disciplinas más recientes aplicadas en las organizaciones, se posiciona en su estructura con el fin de obtener la creación de valor mediante la construcción de relaciones con sus clientes (Mendivelso Carrillo & Lobos Robles, 2019). En lo que respecta a relaciones de intercambio, se pueden diferenciar dos subáreas con dirección opuesta: en primer lugar, el campo del consumidor, dónde se centra en los comportamientos de los individuos; y, en segundo lugar, la orientación hacia los demás grupos de interés, con el fin de garantizar una estrategia que reporte un mayor valor a la organización.

2 ÁREA DE RESPONSABILIDAD: EL DEPARTAMENTO DE MARKETING

El marketing se define como el área responsable de identificar y anticipar las necesidades de los consumidores con el fin de satisfacerlas en el mercado. (CIM, 2005). Por este motivo, es preciso un análisis previo y detallado de la información o datos acerca de los deseos o necesidades de los clientes que conforman el mercado objetivo al que se dirigen los productos de la empresa. A partir de ahí, se desarrolla una primera propuesta aportando valor en el mercado donde se posicione la empresa.

Si bien, muchas acciones que se realizan por instinto forman parte de la mercadotecnia, conocidas como el marketing inconsciente que, aun teniendo efectos positivos, no se tiene un control que enlace dichas actividades con los objetivos propuestos. Por esta razón será preciso una planificación que se adecue a ellos. La especial importancia de esta área recae sobre la relación de valor que se origina con el cliente y que produce un incremento en el valor capital de marca que a largo plazo se traduce en mayores beneficios. Pese a que el enfoque tradicional del objetivo principal de la empresa era establecido en la maximización del beneficio, hoy en día se han incluido, al mismo nivel significativo, la satisfacción óptima del comprador (Sastre Peláez, 2006), y además, se ha incrementado el valor que trae consigo las relaciones de intercambio no lucrativo que responden a la orientación social.

Por consiguiente, sirve como una guía transversal o incluso como una filosofía que debe ser seguida por el conjunto de la organización. (Armstrong, Kotler, Merino, Pintado, & Juan, 2011). Significa, por tanto, la ineficacia de la toma de decisiones aisladamente, ya que se resalta la repercusión en todos los demás departamentos; y en todo lugar, debe estar presente la misión y la visión de la empresa.

2.1 ESTRUCTURA GENERAL: CARACTERÍSTICAS

El entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial, debido a su dinamicidad y complejidad, se considera una amenaza, configurando un arduo escenario competitivo para alcanzar el éxito (Marín Sánchez & Pérez Cabañero, 2007). El departamento de marketing presenta una estructura subdividida, un primer nivel de análisis y reflexión, frente a un segundo nivel enfocado a la acción.

El marketing estratégico y el marketing operativo son dos niveles consecutivos que requieren de un proceso y organización para la consecución de sus propios objetivos. Asimismo, se configura en torno a los factores que componen la estrategia de marketing, es decir, el conjunto de herramientas bajo control de las que dispone este departamento para influir en la demanda y en el atractivo económico, como respuesta deseada por parte del público objetivo al que se dirigen los productos. La organización de este departamento se basa en una combinación entre las líneas de productos ofertados y los diferentes mercados que atienden.

2.1.1 LA COORDINACIÓN CON LAS DEMÁS ÁREAS DE LA EMPRESA

La estructura engloba las principales funciones de este departamento y las relaciones que genera internamente, las cuales tienen influencia en las decisiones respecto de los demás departamentos, ya que cada uno se considera un eslabón de la cadena de valor que genera la entidad.

Un negocio puede prescindir de la producción propia, subcontratar mano de obra, disponer de recursos ajenos o incluso desintegrarse físicamente y funcionar con profesionales independientes, pero para conseguir el éxito es necesario vender, y para ello, el departamento de marketing sostiene una importante función. (Molero Ayala & Blasco López, 2008). No obstante, la influencia en los demás departamentos merece ser considerada para así conseguir una óptima coordinación entre todos.

- A) **Área de compras y producción:** la directa relación entre la demanda y los productos terminados recae sobre la distribución que se realiza de estos para atender a las necesidades de los consumidores. En función de la previsión que se determine, se establecerán unos determinados objetivos de ventas que deben ser sustentados por el departamento de producción, de acuerdo a las horas disponibles de maquinaria y las materias primas que se pueden adquirir.

Asimismo, se debe evitar los extremos que pueden ocurrir en el almacenamiento, es decir, la ruptura de stocks es tan negativo como el exceso de los mismos, ya que la insatisfacción que reporta no estar un producto disponible repercute en la imagen de la organización y por su parte, el aumento de volumen en el almacén se traduce en un aumento inevitable de los costes que modificarán el precio y consecuentemente, en la demanda.

B) **Área de recursos humanos:** al igual que en la producción, será necesario tener en cuenta las horas disponibles de mano de obra, en función de los niveles de formación y la dedicación especial que sea exigida de acuerdo con la orientación al producto, sus funciones de cooperación y compromiso en la empresa aportan un valor añadido. Entorno a las decisiones que se pueda seleccionar respecto al producto, se debe tener en cuenta el tiempo dedicado al control de calidad y a la atención al cliente, pudiendo especializarse en cada producto.

C) **Área de finanzas:** para las necesidades económicas que apoyan al departamento es preciso un presupuesto que tenga en cuenta los flujos de entrada procedentes de las ventas que puedan sustentar los costes satisfechos, y los flujos de salida respecto a las inversiones previstas en las promociones o campañas de marketing.

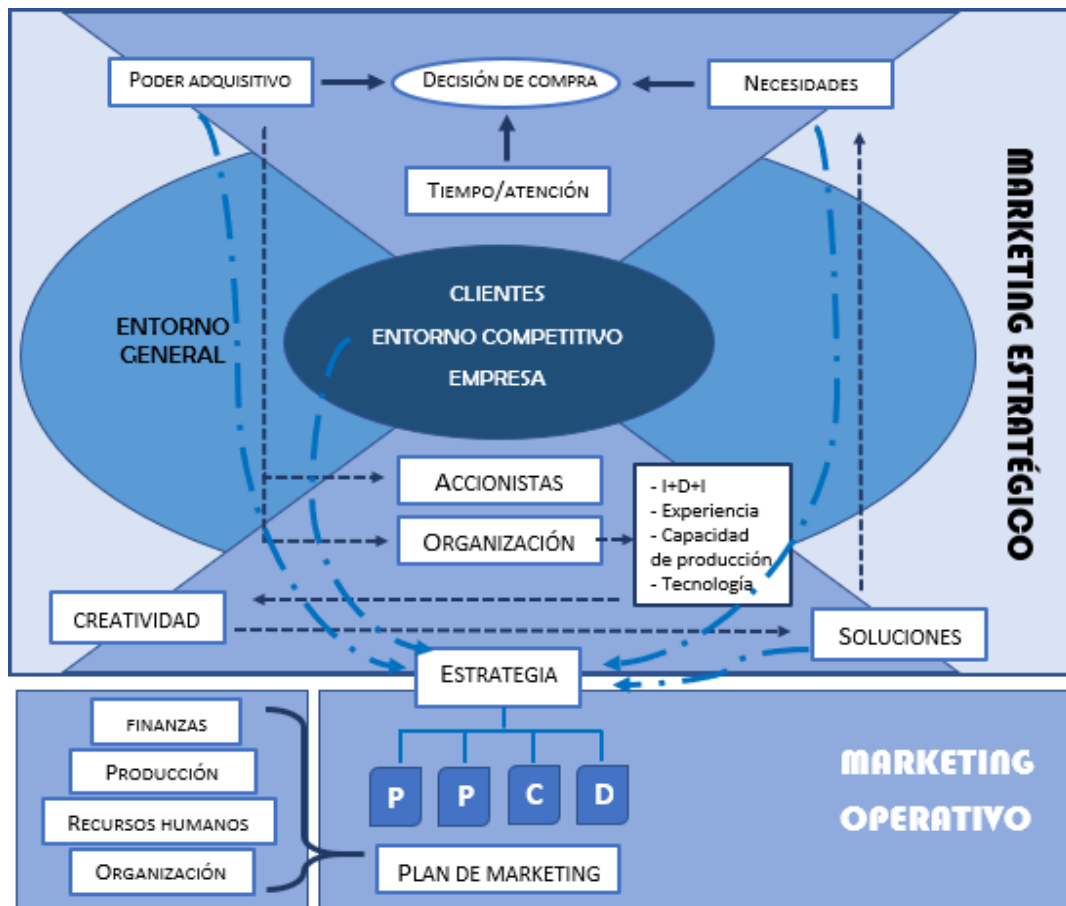
No obstante, la gestión del presupuesto económico no es solo carga del departamento financiero; se debe implementar un control que ayude a regular la eficiencia y la rentabilidad también desde el departamento de marketing, no solo desde el área financiera, consiguiendo de este modo vigilar unos costos racionales. Por lo tanto, la cooperación en esta función crea una sinergia que contribuye a los resultados financieros de la empresa. (Cvitanović, 2018)

D) **Dirección general:** de manera inequívoca, el director general debe supervisar las decisiones de marketing como las demás, con el fin de lograr la coexistencia entre toda la organización y hacia el mismo horizonte.

Proporcionado, además, una visión orientada a la responsabilidad social corporativa, incluyendo los valores éticos que recubre la entidad en busca del bienestar social de todos los grupos de interés. De esta forma se busca la excelencia en la actividad empresarial con un carácter que sobrepasa el interés económico (Lizcano, 2004), generando un valor superior que debe ser defendido por el departamento de marketing en sus acciones que dan a

conocer los productos y la organización en sí misma ante la sociedad. Se deriva, por tanto, la influencia positiva que se logrará mediante este compromiso, incrementando el grado de identificación que genera la empresa con su imagen, la relación que se origina con la percepción de sus consumidores al adquirir los productos que esta ofrece o la publicidad que efectúa. (Bigne Alcañiz & Pérez Currás, 2008)

Ilustración 7. Repercusión del marketing en la empresa



Fuente. Elaboración propia a partir de Molero Ayala y Blasco López, 2008.

2.1.2 VARIABLES CLAVES

Las cuatro variables esenciales desarrolladas por el modelo del *Marketing Mix*, tratan de dar respuesta a las expectativas de los consumidores, proporcionando una óptima solución a sus necesidades o deseos entendidos y percibidos por la organización. (Molero Ayala & Blasco López, 2008)

- **Producto.** Conglomerado de bienes y servicios relacionados que se incluyen en la oferta, abarcando tanto características del producto, su diseño, calidad o envase, como los servicios que conforman el producto final o su garantía.

- **Precio.** Cantidad de dinero en la que se valora el producto desde la organización, poniéndose a disposición de la sociedad al valor establecido para su adquisición. Se incluyen, los posibles descuentos que, según el perfil de los individuos, o las promociones de lanzamiento, se puedan ofrecer, así como las condiciones espaciales que puedan ocurrir a lo largo del ejercicio económico.
- **Distribución.** Todas las actividades orientadas a la puesta en disposición de los productos, actúa de enlace físico entre la empresa y los individuos. Es preciso definir los canales de venta y las diferentes ubicaciones en las que se sitúan para obtener la cobertura deseada y coordinar las funciones de transporte y logística de la manera más eficiente.
- **Promoción.** Comprende las acciones que pretenden difundir el mensaje o la idea del producto con sus características y su mayor valor frente a los competidores, a toda la sociedad. La influencia de la publicidad depende del arraigo que se distinga en cada zona geográfica.

Siguiendo la misma línea, frente a las *4Ps* del concepto original estadounidense de 1960 (McCarthy & Perreault, 2004), se ha incorporado una visión orientada al consumidor que refleja desde su punto de vista los intereses y factores determinantes a la hora de formar una relación con una empresa vendedora. De esta forma, la gestión garantiza que se atienda a la solución proporcionada con el propósito de interpretar adecuadamente las necesidades y los deseos de los clientes, logrando apreciar el valor de los consumidores.

Ilustración 8: La perspectiva de 4Ps frente a las 4Cs



Fuente: Elaboración propia

No obstante, en la sociedad de consumo actual, existe una convicción sobre la importancia de acercarse al cliente final; ya que si no se tiene un marketing efectivo que logre fortalecer las relaciones con los individuos, otro competidor lo aprovechará a su favor. De acuerdo con el desarrollo de nuevas tecnologías también ha sido posible fomentar nuevos modelos o técnicas que ayuden al estudio específico de los grupos sociales, e incluso con una mayor precisión, evolucionando hacia unas

habilidades de marketing cada vez más valoradas. Conjuntamente a las nuevas orientaciones y preocupaciones sociales se ha visto necesario introducir una “p” para personas, procesos y pruebas, referidas a evidencias físicas. La consideración conjunta de los siete factores debe tomarse en consideración para elaborar una adecuada planificación de marketing. (CIM, 2005)

- **Persona.** El personal encargado de atender directamente a los clientes tiene un efecto sobre la marca, el valor del servicio prestado guarda relación con la satisfacción de sus consumidores; por ello, será preciso un determinado perfil con la actitud y motivación suficiente para que su efecto sea positivo.
- **Proceso.** Hoy en día no solo se compra un producto, la relación no queda determinada en ese momento puntual, sino que se busca invertir en una experiencia íntegra; desde que el consumidor muestra el interés o plantea su problema, y hasta que queda satisfecho con su entrega o un postservicio. Gracias a internet se ha conseguido agilizar el proceso, incluyendo información que aporta un mayor valor a la entrega y a la oferta de la empresa.
- **Evidencia física.** Todo aquello relacionado con la organización debe demostrar las características que de ella se pronuncian. A la hora de elegir un nuevo producto no todos los clientes arriesgan por igual, por lo que, es más factible si existen referencias o testimonios de individuos como ellos que le generen confianza por su carácter neutral.

2.2 FUNCIONES GENERALES EN TODO DEPARTAMENTO DE MARKETING

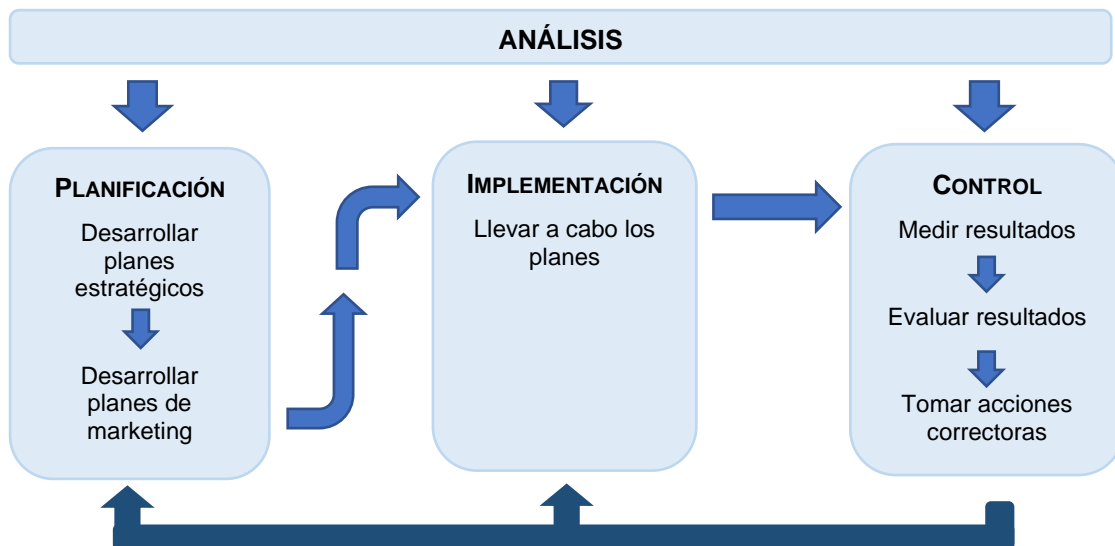
Todo responsable de marketing debe ser capaz de originar valor hacia sus clientes, gestionando su relación con la empresa actuando de mediador. En concordancia con la creación de valor, se requiere comprender el perfil de sus clientes incluidos en su mercado objetivo, para ello será aconsejable dar respuesta a las siguientes preguntas:

- » ¿Qué necesidades se van a satisfacer?
- » ¿Cuáles son los productos o servicios que se van a ofrecer?
- » ¿Qué rango de precios se va a establecer?
- » ¿Cómo va a ser la comunicación que va a transmitirse?
- » ¿Qué relaciones o asociaciones va a requerir desarrollar?

Para dirigir cualquier proceso que sea llevado a cabo por el departamento de marketing, se precisa de una gestión enfocada a las fases de dirección estratégica:

análisis previo, planificación, y en último lugar, la implementación y su control posterior (Armstrong, Kotler, Merino, Pintado, & Juan, 2011) . Estas funciones deben enfocarse a establecer la consiguiente planificación de marketing, las cuales se verán apoyadas por diferentes modelos que serán analizados a continuación en el apartado 4.

Ilustración 9. Funciones de una correcta gestión



Fuente. Elaboración propia a partir de Armstrong, Kotler, Merino, Pintado y Juan, 2011

No solo se centra en las relaciones externas, sino también en las relaciones internas de la organización, por ello es de especial relevancia la función de comunicación transversal. Una organización integrada es sinónimo de una buena coordinación entre los departamentos, razón por la cual, la comunicación entre ellos es tan relevante.

Por control de marketing, se entiende la función que supervisa los resultados de las estrategias y sus correspondientes evaluaciones de los planes de marketing seguidos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos. Este control incluye tanto el estratégico como el operativo, comparando los rendimientos y actualizando las estrategias en la medida en la que estas queden desfasadas; empleando una herramienta que intenta aproximar la empresa al mercado de forma continua, periodo tras periodo; la denominada auditoría de marketing, la cual se centra en determinar tanto los problemas internos como las oportunidades que se presentan en el entorno.

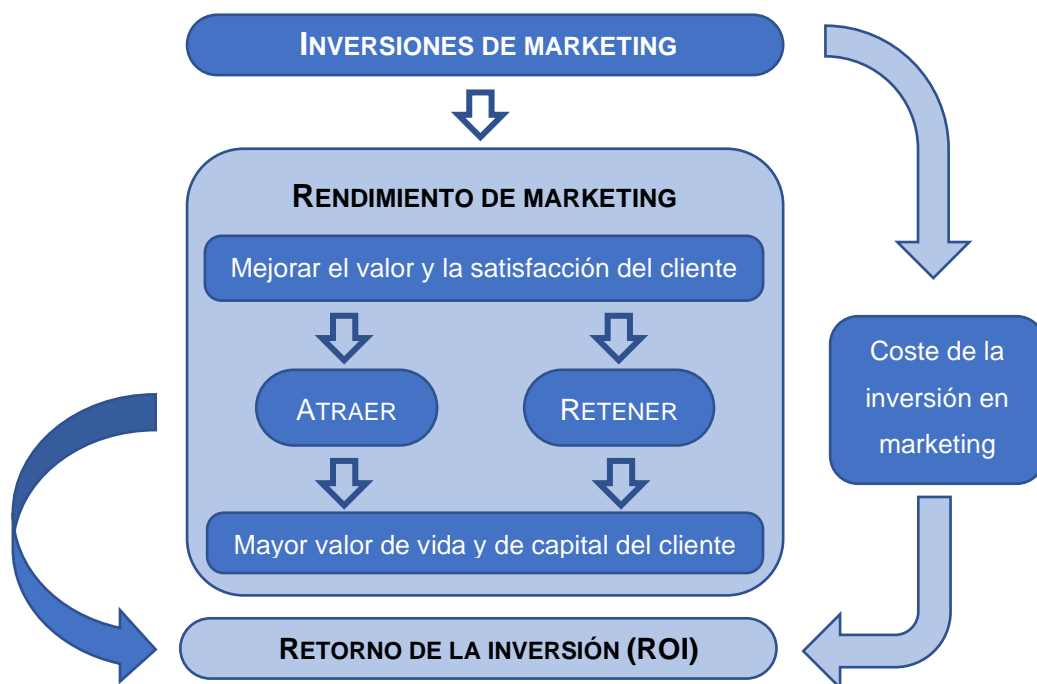
Aunque la mayor parte de las funciones se centren en el desarrollo de productos y se enfatice la creatividad, es preciso el seguimiento y control de las actividades financieras, calculando índices de rendimiento que controlen la retabilidad o efectividad de las cantidades invertidas y las promociones realizadas. Para impulsar las ventas se hace un uso intensivo del departamento de marketing, pero en la línea

de maximizar los beneficios, es lógico el control de la inversión, es decir, saber cómo administrar de forma eficiente los fondos que están disponibles para las acciones emprendidas por el departamento de marketing (Cvitanović, 2018).

Por esta razón, la gestión del retorno de marketing tiene especial importancia, siendo preciso medir su propia productividad y consignado un nuevo mantra que incorpora entre las funciones: la proyección, medición y responsabilidad de las acciones emprendidas y el impacto que generan (Brady, 2004).

El retorno de marketing logra medir los beneficios que se generan en las inversiones llevadas a cabo, comparándolos con medidas estándar que se orientan cada vez más en la satisfacción del cliente, manteniendo su relación con la empresa e incrementando el valor que le aporta. (Rust, Lemon, & Zeithamal, 2004)

Ilustración 10. Retorno de la inversión en marketing



Fuente. Elaboración propia a partir de Rust, Lemon y Zeithamal, 2004.

2.2.1 ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA

Si bien la estructura del departamento de marketing abarca amplias zonas, en el simulador se configura entorno a la combinación del *Marketing Mix* clásico. De esta forma, las posibilidades se centran en la determinación en el precio, la distribución, el producto y la planificación de medios. Esta estructura tiene una perspectiva desde la posición del vendedor, es decir, desde la organización se pretende modelar el producto en función de la estrategia que sea decidida, y así, valorar el producto en el

importe idóneo y seleccionar la distribución apropiada para los clientes que se encuentren en el mercado objetivo, al cual habrá que hacer llegar toda la información y características de los productos a través de los medios de comunicación empleados para la promoción, entre los que se distinguen: televisión, prensa, radio e internet.

Para la toma de decisiones en la capa de precios, se puede establecer cada uno de los importes de cada producto y en cada mercado geográfico. La distribución hace referencia a las unidades que se quieren mantener en el almacén formando el stock o en caso de querer distribuir las, decidir sobre su distribuidor y medio de pago, ya sea al contado o aplazar la cantidad que se desee para los periodos siguientes.

Ilustración 11. Variables del simulador



Fuente. Elaboración propia a partir de información del simulador

Para el producto solo está disponible definir el porcentaje de horas dedicadas al control de calidad por cada uno, y el tipo de servicio para la atención al cliente. Mientras que para la planificación de medios se establece la relación entre la inversión efectuada en cada medio y la cobertura acumulada que se obtiene de cada producto diferenciándose en cada mercado geográfico.

3 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA RESPONSABLE

De acuerdo con la definición de marketing, los objetivos consisten fundamentalmente en establecer relaciones con los clientes y a su vez, conservar y mejorar dicha relación a lo largo del tiempo, pero no solo con consumidores, sino que también mantener el trato con otros socios implicados en la organización (Grönroos, 1997).

La visión de este departamento se centra en la capacidad de proporcionar soluciones que reporten un determinado valor a sus consumidores, estimulando por consiguiente, la demanda hasta alcanzar los objetivos (Molero Ayala & Blasco López, 2008).

En otro orden de ideas, el marketing se enfoca dentro de la estructura empresarial orientada a influir sobre el beneficio y en última instancia a la consecución de los objetivos tanto internos como externos.

El primer propósito de esta área en general es satisfacer las necesidades de los individuos, su objetivo consiste en conseguir estimular la demanda de productos ofrecidos de acuerdo a los objetivos de ventas. En segundo lugar, ajustar el producto a las características que de él se promocionan junto al precio que determinará el valor que se incluye, y atender a su correcta distribución.

Por último, obtener una cobertura adecuada en todos los mercados y productos comercializados a través de los medios de comunicación, así como obtener una rentabilidad óptima de las inversiones mediante un análisis de los indicadores; a fin de desarrollar estrategias efectivas y de esta forma, obtener mejores resultados de marketing y beneficios a nivel global en la empresa en comparación con las demás empresas del mercado que constituyen la competencia. (Lenskold, 2002)

3.1 ¿CÓMO LOGRAR LOS OBJETIVOS? PRINCIPALES DECISIONES DEL ÁREA

Para lograr los objetivos de cualquier área se requiere una planificación, en este caso será preciso un plan de marketing que se ajuste a la dirección, a la estrategia y a la orientación seguida por la empresa. Respecto a las tradicionales orientaciones, la orientación al producto requerirá una mayor dedicación a las características del mismo, con un claro enfoque hacia la calidad técnica.

No obstante, siguiendo las recientes tendencias, se pretende también, coexistir con una orientación al marketing social, centrándose en la idea de crear valor para sus clientes y para el conjunto de la sociedad, alcanzando una responsabilidad social corporativa notable en la empresa. Para la toma de decisiones de cada periodo se deberá seguir un esquema de planificación:

- 1) Análisis de la situación actual del producto. Analizando sus principales fortalezas frente a sus debilidades, y contando con la posibilidad de realizar un estudio para la previsión de la demanda en un determinado producto o mercado geográfico.
- 2) Objetivos cuantificados en periodos concretos. Determinando el posible volumen de ventas esperado y especialmente, una aproximación de la cuota de mercado en cada semestre, en función de las empresas presentes en los mercados

3) Acciones de ejecución respecto de las variables. En función de las expectativas y resultados de los estudios realizados en cada periodo, enfocándose a la calidad técnica y el valor que se aporta.

I. **Precio.** Se establecerá un margen de acuerdo al valor añadido a lo largo de todo el proceso, debiendo cubrir los costes fijos y los costes variables, pudiendo obtener información tanto de los costes de producción, comercialización, financieros y otros costes generales. La demanda está afectada también por el valor del IPC, por lo que habrá que considerarlo como otro factor clave a la hora de establecer el precio en cada periodo.

Cuando se produzca la ampliación de mercados, los cambios de divisas se deben calcular con antelación a establecer el precio en cada semestre ya que estos valores fluctúan y no son estables. Y en general, no se puede olvidar la sensibilidad de cada mercado a la variación de los precios. De esta forma, puede ser preciso que una vez que la empresa se introduzca en un nuevo mercado tenga que diferenciar las estrategias para la fijación de los precios, ya que no todas las variables tendrán el mismo peso en todas las zonas geográficas en las que este presente.

II. **Producto.** Características generales enfocadas a la calidad como orientación estratégica determinada en la organización, y con consideración especial a la sensibilidad de la calidad de los mercados en los que tiene presencia la oferta de los distintos productos. También se incluye los servicios relacionados con el producto, en este caso, la atención al cliente, en un primer momento genérica hasta conseguir una atención específica por cada producto cuando se amplie la oferta.

III. **Distribución.** Como nexo que enlaza los productos terminados que dinamizan del proceso de producción, con los lugares en los que se ponen a disposición para el consumidor; corresponde con una gestión eficiente de la logística. La elección del distribuidor no es trivial, sino que al igual que las características definidas para el producto en función de la estrategia elegida, se debe decidir qué peculiaridades se quieren fijar para nuestra marca, atendiendo además la sensibilidad de cada zona.

IV. **Promoción.** Las campañas de publicidad para promocionar los productos a través de diferentes medios de comunicación se concretan

en partidas de inversión que aumentarán progresivamente de acuerdo al crecimiento de la empresa y de acuerdo a la intención de cada periodo. En otras palabras, si se va a desarrollar un nuevo producto requiere una mayor inversión en los medios para dar a conocer dicho producto y sus características que lo diferencian de la competencia.

- 4) Ajuste al presupuesto y control del mismo, todo lo que respecta al tipo de pago será decisión aconsejada por el departamento de finanzas, pero el reparto de la inversión se hará de forma efectiva para alcanzar una adecuada cobertura de acuerdo a las características de cada mercado.
- 5) Elaboración de un plan de acción alternativo, considerando posibles desviaciones en los objetivos, será preciso tener una respuesta rápida evitando imprevistos que se alejen de los objetivos fijados.

3.2 ¿CÓMO VERIFICAR LAS DECISIONES? PRINCIPALES INDICADORES

Las decisiones pueden ser contrastadas con los objetivos inicialmente establecidos, es decir, es necesario comprobar si los resultados se han desviado de lo previsto para poder analizar la situación y rectificar el planteamiento o intensificar la acción de marketing.

Los indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, permiten verificar la eficacia de las decisiones ejecutadas. Uno de los principales indicadores en el área de marketing son las ventas, consideradas como un medidor *hard* o fuerte (Hooley, Piercy, Nicoulaud, & Rudd, 2017). Los beneficios e ingresos obtenidos pueden proporcionar información determinante, analizando si las campañas de promoción se han ajustado o no a los objetivos. Si la demanda ha superado estos objetivos de ventas y se ha producido una rotura de stock, puede indicar una mala gestión en el gasto en publicidad, mientras que, si no se ha llegado al objetivo, puede significar que la distribución del presupuesto no ha abarcado la totalidad del mercado objetivo.

Otro aspecto a tener en consideración serán los indicadores *soft* o blandos (Hooley, Piercy, Nicoulaud, & Rudd, 2017), concretamente la cuota de mercado, ya que esta reporta información acerca de la presencia e impacto en el mercado de las campañas de cada producto. En efecto, se comparará el objetivo de cuota preestablecido y el realmente obtenido en cada periodo, verificando el alcance de las campañas. Además, la cobertura que acumulen las inversiones en los medios de comunicación será de

referencia para controlar la óptima distribución de los recursos económicos para las próximas decisiones de la manera más eficiente posible, asimismo se deberá calcular y valorar el retorno de dichas inversiones (ROI¹).

Las variaciones a lo largo de los periodos deben servir de orientación para estimar si las acciones emprendidas van tomando forma o de lo contrario, requieren una revisión de la totalidad de la planificación.

Por otro lado, se pueden comparar las decisiones con otras empresas del mismo mercado, examinar los precios relativos o las inversiones que han hecho los competidores en la misma área.

4 METODOLOGÍA ORIENTATIVA SEGUIDA

El trabajo de investigación en el campo de marketing se ha realizado durante muchos años, no solo en el ámbito lucrativo, sino que también abarca las organizaciones con naturaleza no comercial, centrándose en enlazar las necesidades de la sociedad con respuestas o soluciones que las satisfagan. (Yazovskikh & Yatsenko, 2017)

En sí la gestión de marketing consiste en el continuo estudio y análisis de los individuos y las diferentes opciones que tienen las organizaciones para satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes.

Desde el punto de vista de Lambin, el sistema de marketing se basa en un aspecto activo, otro analítico y un tercer aspecto ideológico, refiriéndose a la penetración en los mercados, la comprensión de estos y las creencias compartidas en la empresa, respectivamente. (Lambin , 2012)

Para llevar a cabo el plan de marketing las decisiones deberán apoyarse en métodos y teorías generalmente aplicadas que ayudarán a seguir la estrategia establecida.

- A) **Análisis externo.** Para tener una referencia respecto de los elementos del entorno que influyen en la actividad empresarial pero que no pueden ser controlables, al menos se debe poder intuir el recorrido que lleva y obtener información que condicione las estrategias posteriores. Una vez delimitadas las áreas en las que se desarrollará la empresa se empleará un Análisis PESTEL

¹ *Return On investment*, valor económico que se genera con las inversiones realizadas para llevar a cabo las actividades de marketing, se trata de un indicador que mide el rendimiento obtenido en las inversiones efectuadas. Se calcula dividiendo la diferencia entre el beneficio y la cantidad invertida entre esta cantidad invertida.
(ROI = [Beneficio – Inversión] / Inversión)

(1968), que consiste en el estudio de los principales factores que determinan el entorno general: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. A partir de la información obtenida, se podrá configurar un perfil estratégico para determinar las oportunidades y amenazas del dicho entorno.

- B) **Análisis del entorno específico.** Para conocer el entorno competitivo, primero hay que definir en qué dimensiones se sitúa la empresa, de acuerdo con las funciones que cubre los productos, los clientes a los que satisfacen, y las tecnologías que se emplean, pudiendo diferenciarse tres tipos de mercados relevantes según Las dimensiones de Abell (1980), la industria, el mercado, o el negocio, que se subdivide a su vez en tres tipos de negocios.
- C) **Análisis de la estructura de la industria.** A la hora de analizar de forma estática la industria en la que se sitúa la empresa, será preciso un análisis de Las cinco fuerzas de Porter (1982). Un estudio de la rivalidad existente en los competidores actuales, las amenazas de los posibles competidores nuevos y de los productos sustitutivos, y el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes.
- D) **Análisis interno.** Siempre que se requiera un estudio se debe partir de una primera posición en la que se determine la identidad de la empresa. La cadena de valor de Porter (1985) aporta información acerca de las actividades desagregadas en las que se va incorporando un valor al producto final. Se centra en identificar la ventaja competitiva que diferencia a la organización frente a la competencia, considerando tanto las actividades primarias como las de apoyo y sus correspondientes eslabones horizontales, o interrelaciones entre las actividades internas, con el fin de conseguir una mayor optimización y coordinación en el sistema de información.

Además, para cualquier estudio es igualmente útil analizar las cuatro variables determinantes del análisis DAFO (1982): Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. De esta forma, ya sea para los productos o para los mercados, se podrá considerar la posición de partida.

En función de la ventaja competitiva, se deberá escoger una estrategia para toda la organización que sea acorde a las características definidas, ya sea para una orientación hacia el bajo coste o una diferenciación.

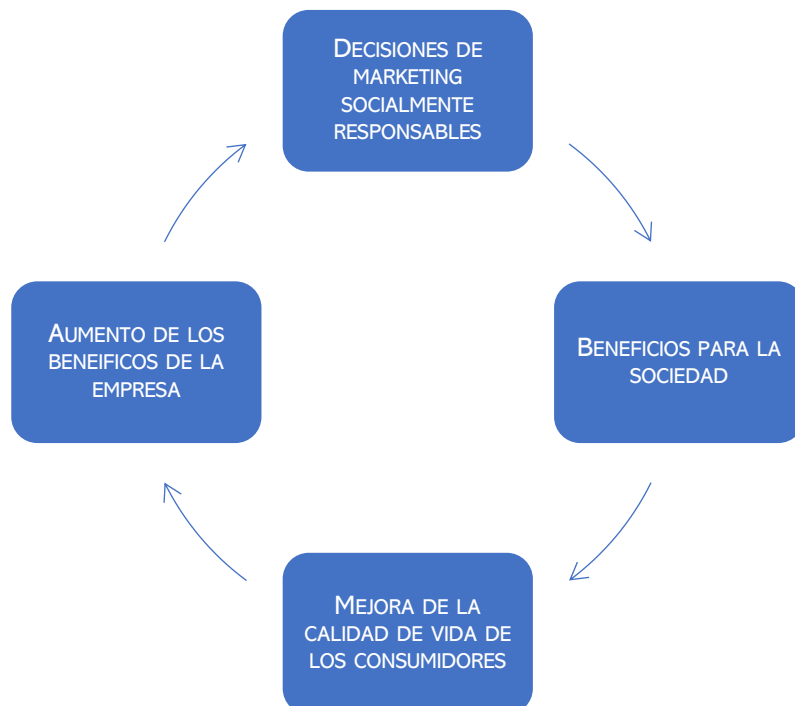
Asimismo, en función del grado de madurez de la industria, las estrategias a seguir deberán ser diferentes, dependiendo de si están en fase emergente, de crecimiento, de madurez o en declive.

- E) **Expansión de actividades.** Para seleccionar la dirección a seguir se debe tener en cuenta el campo de actividad de la empresa. La matriz de Ansoff (1957) será de utilidad a la hora de identificar qué producto y qué mercados se van a desarrollar, se permite así, identificar las principales estrategias adecuadas a las peculiaridades de cada entidad y de conformidad con la fase en la que se encuentre cada producto, es decir, será necesario analizar el ciclo de vida que presentan en cada periodo y en cada zona geográfica o mercado.

5 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DEL DEPARTAMENTO

Tradicionalmente, el departamento del marketing ha provocado una desconfianza respecto a sus acciones en la sociedad, ya que se han considerado que el comportamiento seguido no se ajusta completamente a actividades éticas. No obstante, el objetivo principal no consiste en manipular el comportamiento del cliente, sino analizar sus intereses y aprovechar al máximo las oportunidades que se originan a partir de sus necesidades. (Alonso Vázquez, 2006)

Ilustración 12. Contribución de un marketing socialmente responsable.



Fuente. Elaboración propia a partir de Samil, 1992

En consecuencia, la función ética que asume este departamento se corresponde con el poder social que sustentan las empresas y, por tanto, la orientación del marketing socialmente responsable. Si bien, esta orientación provoca una renuncia a mayores beneficios, para la gestión de este departamento se quiere partir del reto de generar un resultado económico en el largo plazo mediante acciones socialmente responsables que provoquen beneficios igualmente positivos para la sociedad.

Así pues, el marketing de una entidad tiene una relación directa con la imagen y la percepción que llega a los consumidores, los cuales tienen el mayor protagonismo hoy en día en los mercados.

Sin embargo, no se trata de centrarse a un marketing social, sino a unas prácticas en esta área que se enmarquen en la responsabilidad social en la que toda la empresa está comprometida, involucrando una acción hacia el bienestar social.

La propuesta de aproximar los objetivos económicos de los productos al proyecto social también abarca el compromiso con el medio ambiente; respetando ciertos valores en los residuos emitidos, tanto de los proveedores como de los originados por las propias máquinas empleadas en la producción.

Sin ir más lejos, implica la creación de relaciones y vínculos más personalizados, compartiendo valores con el cliente de una forma más cercana y real. Se quiere conseguir, no solo el incremento de las ventas, sino una motivación de compra fundada en la igualdad de precio y calidad como una parte de la ventaja competitiva, ya que el valor de solidaridad es un factor clave de gran impacto en la sociedad.

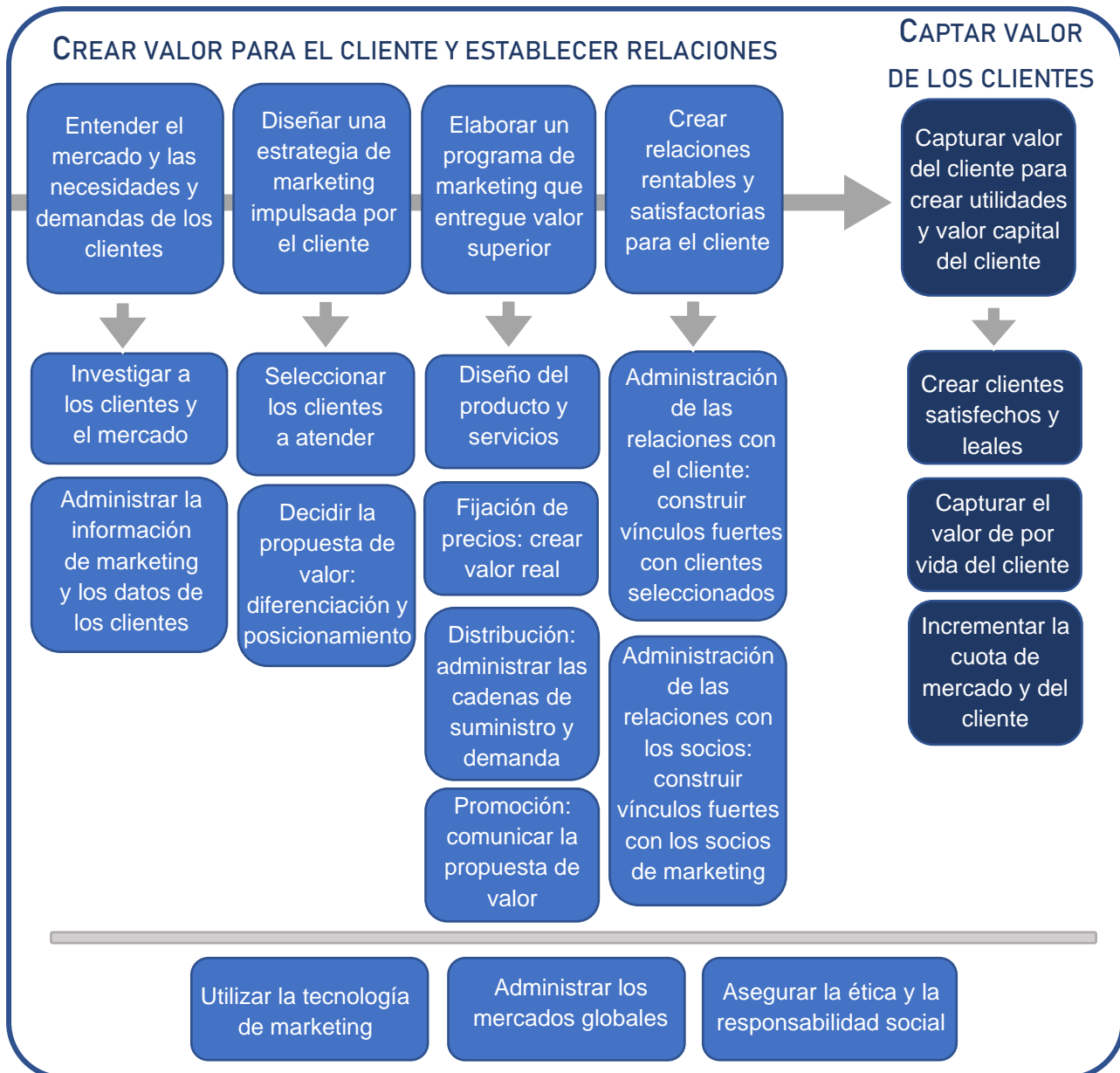
6 CONCLUSIONES TÉCNICAS DEL DEPARTAMENTO

El sistema de marketing se puede resumir en un proceso como se observa en la ilustración 13, englobando así las principales funciones y objetivos que serán llevados a cabo en la dirección de la empresa *Pedroche*.

Este modelo concentra las direcciones que se pueden tomar en el área, pudiendo gestionar la creación de valor que originará las tan deseadas relaciones con los clientes y con los grupos de interés, relaciones rentables que reportan a su vez valor para la entidad.

En definitiva, las decisiones tomadas en este departamento se fundamentan en el marketing transaccional por las posibilidades que nos brinda el simulador.

Ilustración 13. Sistema del proceso de marketing completo



Fuente. Elaboración propia a partir de Armstrong, Kotler, Merino, Pintado y Juan, 2011

No obstante, se pretende avanzar hacia un marketing relacional, donde se incluya el punto de vista del cliente y la calidad referida a los procesos y las relaciones creadas, no solo técnica e interna, ofreciendo servicios adicionales o complementarios que le aportaran un mayor valor a nuestros clientes y que será comunicado mediante acciones de marketing directo. A largo plazo, se construirán, de este modo, relaciones con mayor confianza y un mayor valor percibido por nuestros consumidores en comparación a nuestros competidores.

CAPÍTULO III: EL MARKETING DE *PEDROCHE*

Este último capítulo comprende la experiencia práctica mediante el simulador, haciendo hincapié en decisiones llevadas a cabo, tanto las pactadas de forma global en la entidad como las específicas del departamento responsable. Esta aproximación a la realidad pretende considerar todas las cargas y responsabilidades que efectivamente repercuten en la gestión de un departamento de marketing.

Asimismo, es una parte donde se expondrán los principales resultados y cifras que apoyan las conclusiones sobre la efectividad del plan estratégico establecido, es decir, se aspira a realizar un análisis respecto de los principales retos y la forma en la que han sido resueltos, así como comprender a su vez, los errores que no pueden permitirse a la hora de decidir sobre un aspecto relevante en la empresa.

Si bien es conocido que todo acto tiene una consecuencia, se comprobará qué resultados se han obtenido y sus efectos derivados, pudiendo contrastar los objetivos predeterminados y los efectivamente logrados. En virtud del margen de desviación se podrá concluir sobre la calidad de gestión que se ha realizado en el departamento de marketing de la empresa *Pedroche*.

1 PRINCIPALES OBJETIVOS META

Dentro del departamento de marketing, una vez analizado el entorno actual en el que se sitúa la empresa, se procede a generar posibles escenarios futuros que ayudaran a considerar la incertidumbre además de las variables esenciales.

A la hora de establecer los objetivos meta de esta área se deben tener en cuenta como indicadores de la dirección y prioridades globales de la organización en su conjunto, definidos según la metodología Smart. Por consiguiente, derivado del objetivo de calidad y de expansión se establecieron los siguientes objetivos cualitativos y cuantitativos:

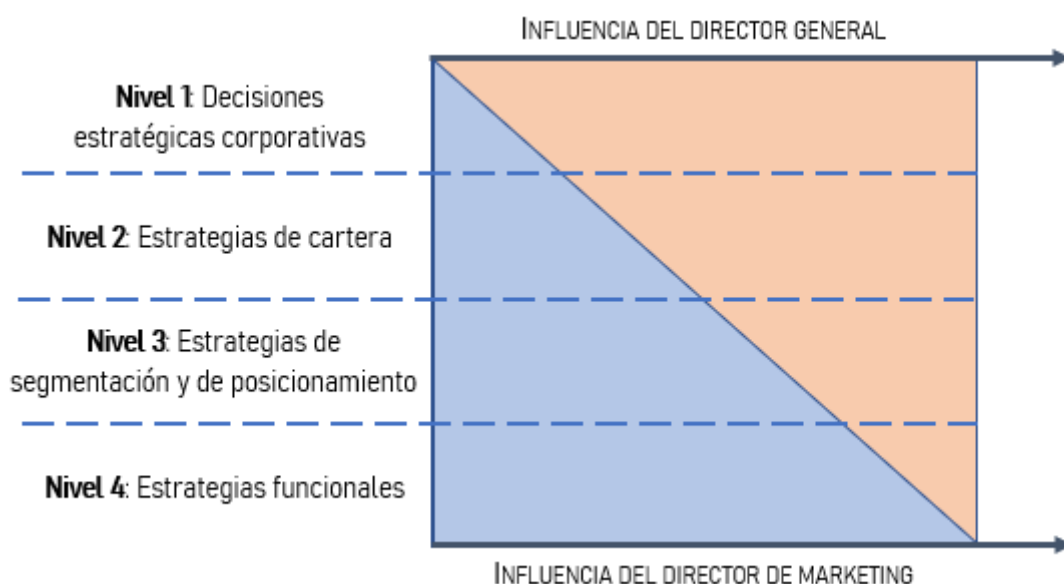
- » Dar a conocer la marca *Pedroche* en el mercado *Copro20*, reflejando una imagen de calidad.
- » Apoyar los lanzamientos de nuevos productos con campañas específicas.
- » Aumentar el margen de beneficio progresivamente atendiendo al IPC.
- » Incrementar progresivamente la cuota de mercado de todos los productos en un mínimo del 5% anual.
- » Captar clientes nuevos con base a la calidad.

- » Mantener un constante porcentaje del 10% del tiempo dedicado al control de calidad de todos los productos ofertados.
- » Ser capaces de proporcionar un servicio al cliente especializado en los productos y los mercados.
- » Promover las ventas de acuerdo a los objetivos establecidos y en concordancia a la sensibilidad de cada mercado.
- » Insistir en una promoción del 10% superior en el producto estrella.
- » Distribuir los productos en función de las características del mercado.
- » Mejorar el retorno de la inversión, sin excesos de coste comercial.
- » Fidelizar a los clientes que valoran la calidad.
- » Conseguir una cobertura de publicidad mínima del 50% en cada periodo.
- » Mantener una orientación social que reporte beneficios a toda la sociedad.
- » Conseguir un 50% de mejoras con la investigación invertida tras 3 años.
- » Contribuir a la consecución del objetivo de salud y bienestar de la agenda 2030.

2 LÍNEA DE ACTUACIÓN: PLAN ESTRATÉGICO

Con la orientación de la estrategia corporativa, las acciones del departamento de marketing deben responder de forma coherente, y con una influencia con distinto grado de responsabilidad en función del nivel de las estrategias de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín , 2014)

Ilustración 14. Grados de responsabilidad en las estrategias



Fuente. Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña Ancín, 2014

A propósito del plan de marketing, en el capítulo primero se ha abordado el análisis y diagnóstico de la situación, proporcionando una visión general del mercado y de la competencia, así como identificando las oportunidades y amenazas del entorno frente a las fortalezas y debilidades de *Pedroche*. Por ello a continuación, se expondrán las estrategias de marketing que resumen el enfoque estratégico a seguir posteriormente con las acciones que se han emprendido a través del simulador y en el periodo que comprende los años desde 2020 a 2023².

Para determinar qué estrategia se debe seguir, habrá que atender a la situación y características de la industria donde opera *Pedroche*, de modo visual queda constatado mediante el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, (1982).

Ilustración 15. Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Elaboración propia

Respecto a las estrategias competitivas, queda definida la estrategia de diferenciación en calidad técnica que se incorpora a los productos, la principal implicación es el reconocimiento de unos atributos superiores frente a la competencia, centrando todas las decisiones en base a la calidad que reporta en la acción emprendida. Con el mismo propósito, si se analizaran las actividades de la organización con el modelo de Porter

² Las ocho decisiones del simulador son semestrales, y son referidas a los años 2020 a 2023.

de la cadena de valor, se comprobaría que el valor añadido en cada una de estas actividades, tanto primarias como las de apoyo, correspondería con la calidad aportada en todas sus fases, dando lugar a un producto único en el mercado *Copro20*.

Por ello, para lograr los objetivos definidos, la línea de actuación de desarrollo se centra en estrategias de crecimiento aprovechando la ventaja competitiva definida en torno a la calidad. De esta forma, dentro de las opciones que propone Ansoff (mostradas en la tabla 4), al iniciar la actividad en el ámbito europeo, se apuesta por una estrategia para desarrollar productos nuevos en el mismo mercado, apostando por el multiproducto ofertado bajo la marca *Pedroche*. Por consiguiente, además de producir y distribuir el producto multiestación y bicicleta estática, también se desarrolla un producto similar, la bicicleta elíptica, cumpliendo la misma función para el cliente.

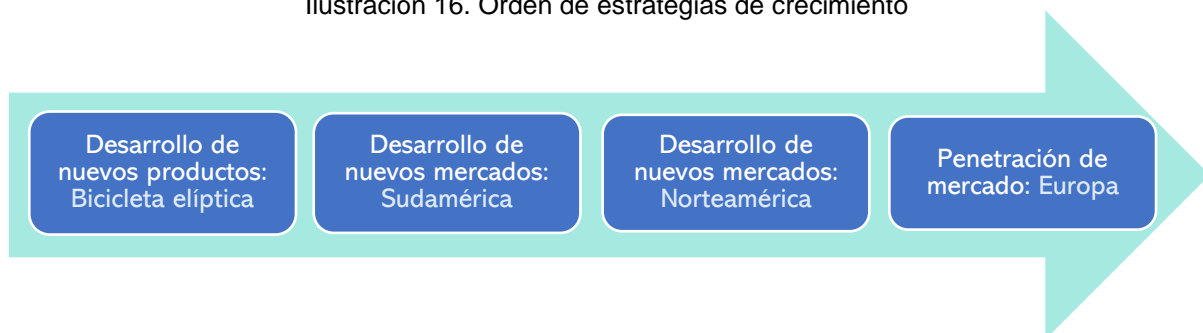
Tabla 4. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente. Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña Ancín, 2014

Posteriormente, una vez conseguida la presencia en el mercado europeo con una diversidad de productos, la dirección de crecimiento se dirige hacia nuevos mercados en los que expandirse.

Ilustración 16. Orden de estrategias de crecimiento



Fuente. Elaboración propia

En efecto, el desarrollo de mercado es progresivo hasta englobar al continente americano por completo. En primer lugar, se implementa el mercado sudamericano aprovechando la temporada alta para las bicicletas marcada por el verano en el hemisferio sur.

Y, en segundo lugar, se procede al desarrollo del mercado norteamericano debido a su mayor volumen en comparación con la zona de Sudamérica. Se pretende que la penetración en los mercados se siga con un apoyo en los medios de comunicación para difundir las características que diferencian los productos de *Pedroche* con otras empresas presentes en los mercados.

No obstante, se define un mercado de referencia para aplicar las estrategias de cobertura con una especialización basada en la tecnología, en este caso, la inversión en la innovación de los productos hace que se pueda satisfacer la necesidad de los consumidores con una gama de productos basados en la remarcada calidad técnica conseguida.

El mercado meta queda concretado en el segmento de consumidores actuales y potenciales que satisfacen su necesidad de hacer ejercicio mediante productos o máquinas especializados que destacan por su calidad. De igual forma, se debe identificar estas características en los distintos mercados en los que la empresa *Pedroche* tiene presencia, distinguiendo las preferencias y el tamaño de cada zona geográfica de acuerdo a las características definidas en el primer capítulo.

2.1 DECISIONES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS

Las acciones concretas que se efectúan se han centrado en cuatro direcciones que quedan definidas por las distintas unidades estratégicas basadas en cada variable.

A. PRODUCTO

El producto que ofrece *Pedroche* aspira a tener un reconocimiento en su calidad, de ahí que se configure un control de calidad para revisar los posibles desperfectos de la producción. La decisión comprende el porcentaje de horas que se desea dedicar a este control, estableciéndose desde el primer momento un 10% sobre el total de horas de la plantilla en cada producto.

Otro aspecto que caracteriza a los productos de *Pedroche* es la mejora constante, conseguida por medio de la inversión de 6 millones anuales en los productos de multiestación, bicicleta estática y bicicleta elíptica, obteniendo unas mejoras innovadoras acumuladas alrededor del 84% para los dos primeros productos, y del 69% en el último. Gracias a estas innovaciones los productos incorporan funciones de gran ayuda para controlar el entrenamiento y el uso de cada una de ellas, incorporando más niveles que las de la competencia, concediendo la posibilidad de

adaptación en función del individuo que vaya a utilizarla o de la intensidad que desee programar para su sesión.

No obstante, la capacidad productiva limita la estrategia funcional en la producción, priorizando el producto estrella, en este caso la bicicleta elíptica, que cuenta con una mayor participación en todos los mercados y con una tasa de crecimiento alta, de acuerdo con la definición de la matriz *Boston Consulting Group*³ (1973). Reduciendo, por tanto, el volumen de producción de los otros productos que no son tan rentables, y especialmente ajustándose al tamaño de los mercados en función de que estos estimen importante o no el atributo de calidad.

Por otro lado, para alcanzar el objetivo de fidelización de clientes es necesario tener presente la herramienta del marketing relacional y la adecuada gestión del valor percibido con una actitud proactiva. A largo plazo se pretende crear relaciones estables con los consumidores, mediante la atención a irregularidades manifestadas por los clientes en el servicio proporcionado, procurando reducir los defectos o anomalías que han afectado a la satisfacción de los individuos.

Ilustración 17. Inversión en el servicio de atención al cliente

Mercado	Atención al cliente (coste en €)
Europa - 3 productos comercializados.	Genérica - Coste: 941.304
Norteamérica - 3 productos comercializados.	Genérica - Coste: 891.761,68
Sudamérica - 3 productos comercializados.	Genérica - Coste: 800.934,11

Fuente. Simulador *Gestionet*

El servicio de atención al cliente se establece al mismo tiempo que la empresa tiene presencia en un mercado nuevo, el servicio comprende un tratamiento genérico sin diferenciar los productos, los clientes pueden contactar para cualquier necesidad de

³ Matriz desarrollada para analizar la cartera de negocios y productos. Presenta cuatro categorías en función de la tasa de crecimiento que marca el atractivo y el nivel de inversión que se exige en un mercado, y en función de la participación relativa que representa la posición competitiva de la empresa en el mercado. (Sainz de Vicuña Ancín, 2014)

asistencia técnica o para transmitir a la organización alguna queja o sugerencia. Además, se valorarán las opiniones exteriorizadas de los consumidores, respecto a sus expectativas y grado de satisfacción con el producto adquirido. Procurando preservar la fidelidad de los clientes que apuestan por la calidad de los productos y fortaleciendo esas relaciones manteniendo la buena imagen de *Pedroche*; constituyéndose, además, como clientes prescriptores que complementan la función del marketing de forma positiva. (Muñiz González, 2001)

La inversión se imputa al coste de comercialización de forma homogénea a todos los productos que se distribuyen en cada mercado. Aunque actualmente solo se dispone de un servicio genérico se aspira a ofrecer un servicio especializado de productos.

B. PRECIO

Respecto a la decisión de los precios que se establecen para cada producto y para cada mercado en cada periodo, es necesario analizar los factores que influyen en su determinación, constituyéndose como la herramienta más flexible y poderosa del área de marketing. Si bien la función principal es contribuir a la generación de ingresos, otra función esencial para *Pedroche* es enfatizar la calidad de sus productos, además de constituir una barrera de entrada en el mercado, siendo un instrumento tanto de promoción de ventas como de variable competitiva.

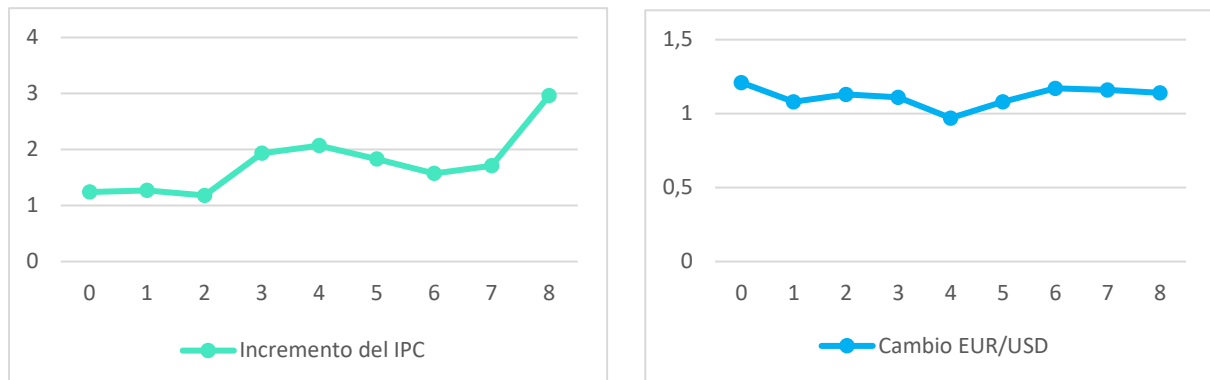
Tabla 5. Factores determinantes del precio



Fuente. Elaboración propia a partir de Parra Guerrero, 2008

Los factores externos tienen en cuenta el entorno en el que desarrolla la actividad la empresa, una reducción o un incremento del IPC de cierto modo repercute de forma proporcional en los precios, al igual que el cambio del Euro al Dólar repercutirá de forma positiva o negativa para ajustar el margen de beneficio.

Gráfico 1. Variación de los valores semestrales (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

El método para fijar los precios se basa en la utilidad percibida por los consumidores, dependiendo de esta manera, en su conocimiento o información acerca del uso final que proporciona el producto. No obstante, existen otros factores como los precios de la competencia, que deben tenerse en cuenta ya que todos los individuos no tienen el mismo poder adquisitivo, de igual manera no perciben el valor de los productos de la misma forma y del significado de los precios para cada sociedad.

En primer lugar, se han determinado los usos de los tres productos ofertados en relación a su aplicación para el deporte, brindando una experiencia única gracias a la innovación y servicios que incluyen, los cuales son ventajas consideradas por los consumidores. Además de enumerar estas ventajas es necesario ponderar la importancia de cada una de ellas para establecer el valor en función del valor de la marca de la empresa en cada mercado, adoptando una estrategia funcional adaptando la política de precios a los segmentos. Se puede observar un estudio comparativo con las demás empresas del mercado en el Anexo 3.

» MERCADO EUROPEO

La baja sensibilidad a la variación de los precios posibilita el crecimiento gradual del margen de beneficio sin peligrar la pérdida de clientes, centrándose en unos precios primados y por encima del precio medio del mercado. La tendencia de los precios durante el periodo de 2020 a 2023 es creciente. Pero también se atiende a los precios establecidos por la competencia, aunque la estrategia no es de liderazgo en costes, ello no implica que se busque un precio competitivo para alcanzar mayor cuota de mercado privando de ella a las empresas concurrentes. Aunque también, el canibalismo empresarial hace referencia entre los propios productos de la empresa.

» MERCADO NORTEAMERICANO

Este mercado presenta características intermedias, pero el principal factor que determina su variación es el cambio de divisa, la moneda oficial estadounidense. En determinados casos es posible reducir los precios en caso de que el cambio sea favorecedor al euro, consiguiendo jugar de manera indirecta con el margen de beneficio. Además, la tendencia es más estable que en el mercado europeo, pues esta sociedad no tiene tan baja sensibilidad a la variación de los precios.

» MERCADO SUDAMERICANO

Para este mercado fue necesario un reajuste de los precios, ya que la importancia de la calidad no es la misma que en los otros dos mercados, se centra una estrategia de precios similares a la competencia. Es por ello que, a pesar de mantener la estrategia de diferenciación de calidad se busca un precio ajustado que permita obtener menores beneficios, pero aspirando a tener una presencia en el mercado. Sin embargo, el enfoque para la determinación de precios tiene en cuenta la selección del mercado, por ello se fija un precio aparentemente alto con la intención de reducirlo posteriormente para introducirse en el mercado.

La tendencia también se mantiene estable a lo largo de los periodos una vez encontrado el precio aceptado por los consumidores que están dispuestos a pagar por un plus en la calidad, de igual forma que en el mercado norteamericano, se emplea el dólar para simplificar la simulación, y a partir de sus fluctuaciones el margen de beneficio variará, siempre manteniendo un mínimo que cubra tanto los costes fijos como variables.

En conclusión, se establece un precio base calculado respecto al coste total unitario de cada producto y en cada mercado, y sobre él se añade el valor o utilidad que reportan todas las acciones complementarias que definen y reflejan la marca de *Pedroche*. Para alcanzar los objetivos no siempre son efectivos los métodos considerados justos o con mayor arraigo social, es necesario una combinación de estos métodos para encontrar el equilibrio entre ambas perspectivas. De esta forma, en primer lugar, se garantizan unos ingresos que cubren los costes totales. Pero, en segundo lugar, el margen que se establece tiene en cuenta el valor reportado para los consumidores, considerándose superior que otras empresas del mercado,

simplemente por el servicio que se ofrece caracterizado por la calidad técnica de los productos. (Parra Guerrero, 2008)

Ecuación 1. Cálculo de los precios de venta

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Coste total unitario}}{1 - \text{Margen precio de venta}}$$

$$\text{Margen precio de venta} = \frac{\text{Valor añadido a lo largo de la producción (Calidad técnica)}}{\text{Utilidad percibida por los consumidores}}$$

Fuente. Elaboración propia a partir de Parra Guerrero, 2008

Respecto a la estrategia de precios psicológicos se ha optado por un precio que implique un descuento por promoción, es decir, al ser un producto nuevo en el mercado se pretende estimular su compra por medio de pequeños descuentos iniciales en algunos mercados, haciendo referencia a los números impares.

Por otra parte, con el producto estrella, se aspira a mantener un prestigio para la marca *Pedroche*, de esta forma, se opta por un precio redondeado y alto, dando una imagen al público de la calidad que se ofrece, incluyendo un plus frente a los precios de la competencia.

Sin embargo, se atiende al número de competidores que existe en un mercado, ya que como ha sucedido en el mercado sudamericano, a medida que entraban nuevos competidores, conscientes de la prioridad de los consumidores hacia un precio bajo, es preciso ajustarse a la forzada bajada de precios que requería la concurrencia de las demás empresas en dicho mercado.

C. COMUNICACIÓN

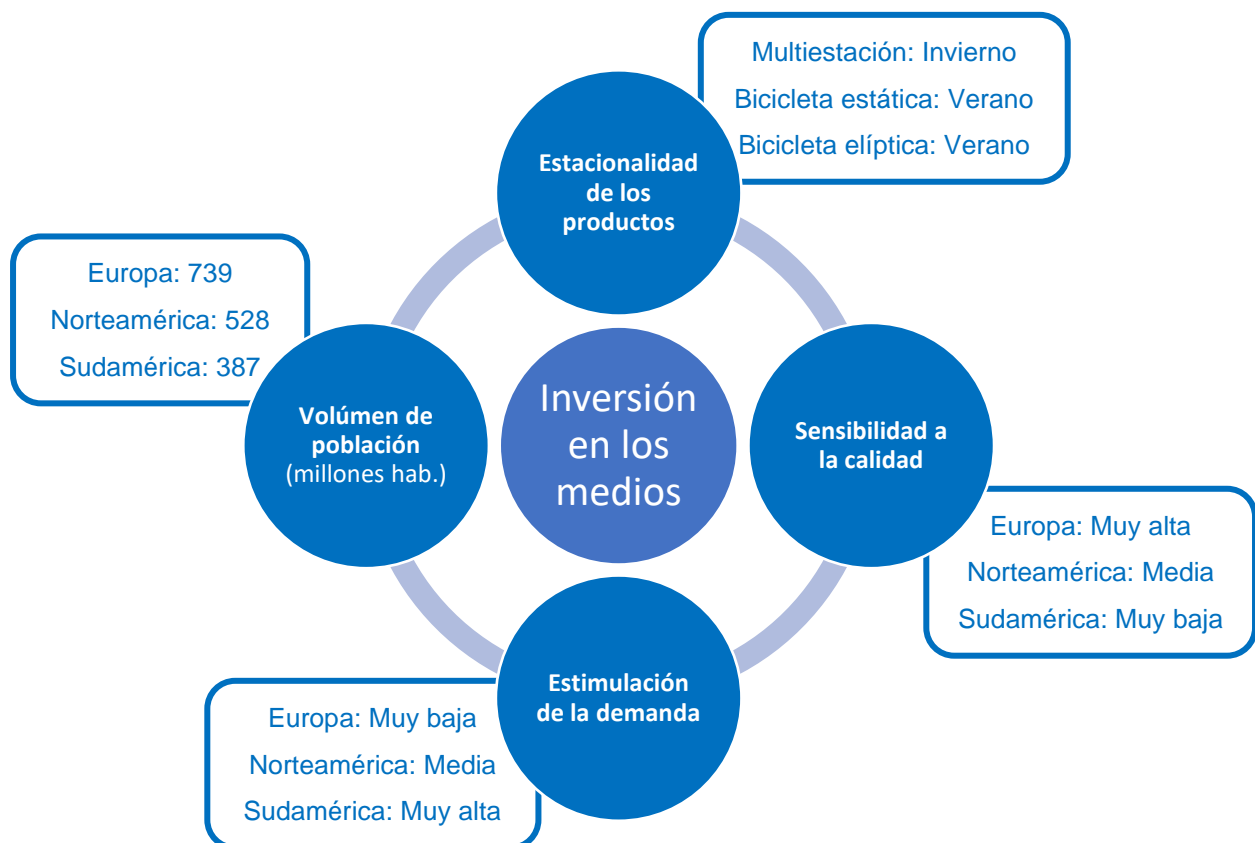
Las decisiones en relación a la planificación de medios solo se centran en la cantidad que se destina en publicidad para cada mercado, según el producto y el tipo de medio, no entra a valorar las características específicas de las campañas realizadas. El esfuerzo de publicidad se centra en la Ley de la percepción, ya que no se debe competir por los productos en sí, sino en la percepción que tienen los individuos sobre el producto, o incluso sobre la marca de una organización. De lo que deriva la importancia de los medios de comunicación y la efectividad de la inversión realizada en publicidad. Puesto que ese es el modo en el que se da a conocer la imagen de la

empresa *Pedroche* y los productos concretos, destacando los atributos más deseados por los consumidores, en este caso la calidad técnica incorporada; y fomentando al mismo tiempo, la filosofía de la cultura corporativa de la organización y un estilo de vida saludable. (Sainz de Vicuña Ancín , 2014)

En la misma línea, de acuerdo a la concepción de Lambin (1991), la estrategia de posicionamiento tiene en cuenta la valoración de los consumidores de los productos, conforme a las características que los diferencian de los ofrecidos por los competidores.

Al conseguir esta percepción, se promoverán las ventas de acuerdo con los objetivos previamente establecidos. No obstante, se tienen en cuenta los distintos factores del mercado meta que tiene una conexión directa con el volumen de inversión en publicidad, como se refleja en la ilustración 18.

Ilustración 18. Factores que influyen la inversión en los medios de comunicación



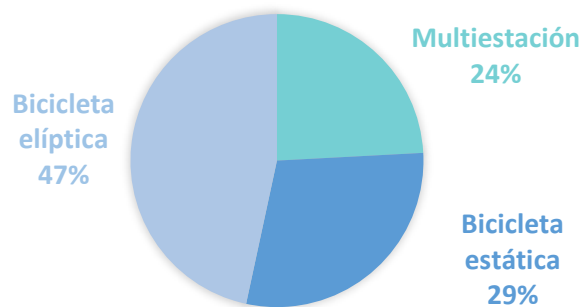
Fuente. Elaboración propia a partir de datos del simulador

Teniendo en cuenta estos factores y a su vez los objetivos de ventas se realizó una inversión más fuerte en la temporada alta de cada producto y de manera proporcional al tamaño de población y estimulación de la demanda. Atendiendo, además, al segmento seleccionado de cada población, determinado en relación a la sensibilidad

de la calidad, mostrándose así el mercado europeo como el más voluminoso frente al sudamericano que constituye el mercado más reducido para *Pedroche*.

Respecto a los productos, *Pedroche* ofrece tres categorías: multiestación, bicicleta estática y bicicleta elíptica; estableciéndose esta última como el producto estrella, lo que implica que haya una campaña más insistente, en torno a un 10%, para promocionar su popularidad.

Gráfico 2. Proporción de inversión de cada producto



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

No obstante, también supondrá un mayor esfuerzo en publicidad el lanzamiento de nuevos productos para darse a conocer su producción y distribución bajo la marca *Pedroche*. Por consiguiente, los mercados y líneas de productos en los que *Pedroche* centra sus esfuerzos en el periodo 2020 a 2023 son los reflejados en la tabla 6.

Tabla 6. Mercados y productos estratégicos de *Pedroche*

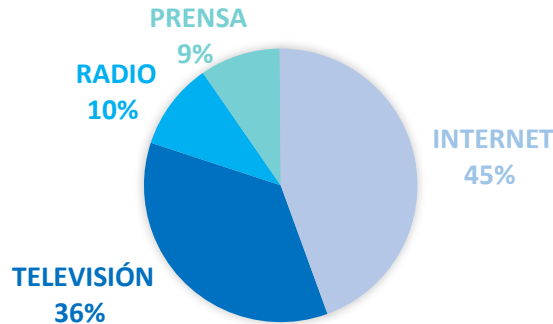
MERCADOS	LÍNEAS DE PRODUCTOS
MERCADO ESTRATÉGICO PRIORITARIO: <ul style="list-style-type: none"> • Europa 	PRODUCTO ESTRATÉGICO PRIORITARIO: <ul style="list-style-type: none"> • Bicicleta elíptica
MERCADOS ESTRATÉGICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Norteamérica • Sudamérica 	PRODUCTOS ESTRATÉGICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Multiestación • Bicicleta estática

Fuente. Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña Ancín, 2014

La planificación de medios del simulador abarca cuatro canales: Televisión, Radio, Prensa e Internet. Si bien todos ellos no tienen el mismo impacto, habrá que atender a la rentabilidad de cada uno de los medios de comunicación empleados en cada zona geográfica. Se identifica una mayor influencia a través de la televisión y de internet, ya que actualmente son los medios más utilizados entre la sociedad, sin embargo, el segmento objetivo al que se dirige la empresa *Pedroche* hace uso de la radio como

un medio que compagina en sus rutinas de ejercicio físico, es por ello por lo que frente a la prensa se prefiere este medio. El siguiente gráfico 3 muestra la proporción de inversión total respecto su impacto promedio en los tres mercados.

Gráfico 3. Proporción de inversión total en los medios

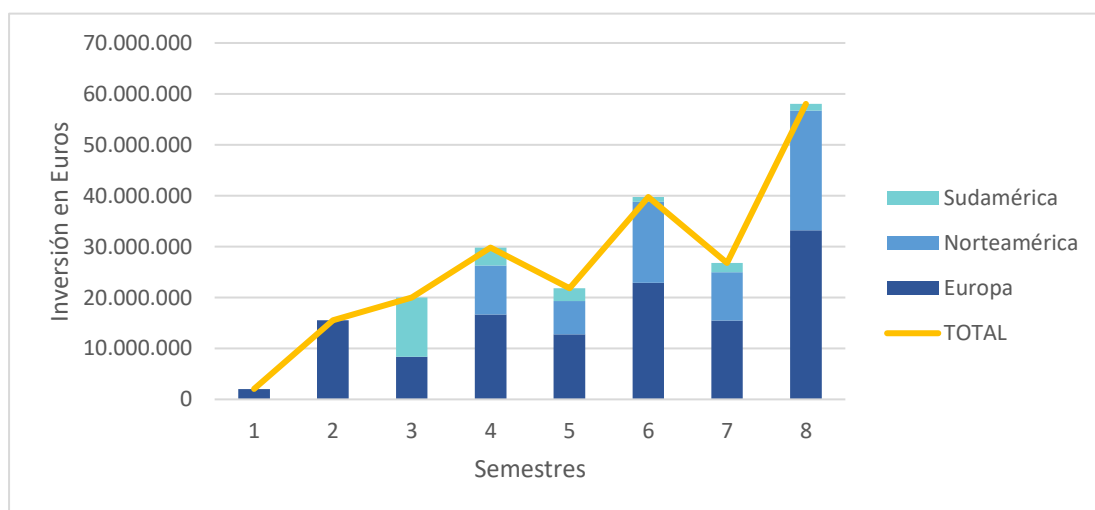


Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Otro factor que se tiene en cuenta es la perspectiva del ciclo de vida de cada producto en los distintos mercados. De esta forma se diferencian estrategias para estimular el mercado masivo en la fase de expansión, como la bicicleta elíptica en los tres mercados; estrategias para insistir en las diferencias y beneficios derivados de *Pedroche* en su fase de madurez; y estrategias más reducidas centradas en lo imprescindible para mantener el mismo nivel de consumidores en la última etapa de declive, como sucede con la multiestación especialmente en Norteamérica.

En resumen, como se observa en el gráfico 4, la inversión en publicidad ha ido aumentando anualmente, se puede comprobar como los máximos corresponden a los meses de verano del hemisferio norte.

Gráfico 4. Evolución de la inversión total y proporción de los mercados (2020-2023)

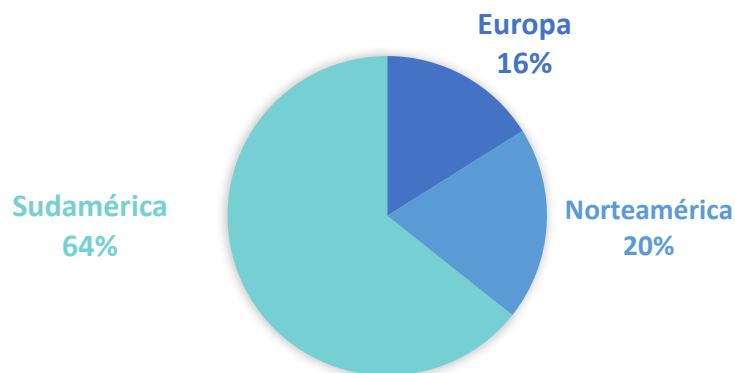


Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Además, cabe destacar la menor inversión en el primer semestre del año, debido a que corresponde con los meses de invierno donde la demanda de ambas bicicletas es menor. Si bien *Pedroche* expandió su mercado hacia Sudamérica para equilibrar la producción y beneficiarse de escenario opuesto, el volumen del segmento de los productos era mucho más reducido, por lo que la variación entre los semestres se identifica claramente.

No obstante, aunque el volumen de inversión en términos brutos es mayor en el mercado europeo, si se atiende a la inversión en términos unitarios se comprueba como la sensibilidad e influencia de los medios de comunicación tienen una mayor relevancia en el mercado sudamericano, como se refleja en el gráfico 5.

Gráfico 5. Inversión unitaria en cada mercado



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Por último, en este apartado cabe destacar la importancia del control sobre la inversión realizada, es decir, que el retorno no implique un mayor efecto negativo en el siguiente periodo en comparación al efecto positivo que se pretende conseguir.

En efecto, la principal involucración recae sobre el coste de comunicación. Se computa íntegramente de forma directa, es por ello, que requiere una especial atención para evitar sorpresas en los futuros periodos, intentando que sea acorde al gasto razonable sin excesos.

D. DISTRIBUCIÓN

La distribución de los productos se determina de acuerdo a los objetivos de ventas, y no respecto a las unidades producidas. La decisión de mantener en algunos periodos, productos en el almacén, se justifica con el propósito de mantener una producción equilibrada, evitando los grandes desfases entre los meses de verano frente a los de invierno. Se pretende crear una relación de la que poder nutrirse, determinando el

grado de disposición de los productos en función de la estacionalidad, con el objetivo de cubrir la demanda del mercado y garantizar la accesibilidad a todos los individuos.

Una vez analizadas las alternativas disponibles, se ha atendido a las características de los mercados. Así, se distinguen dos estrategias que definen la elección del distribuidor que une el lugar de producción nacional hasta los lugares de consumo. En primer lugar, como eje fundamental de *Pedroche*, se busca ofrecer la calidad máxima, por esta razón, en el proceso de distribución también se aspira a mantener la calidad obtenida a lo largo de la producción. El proceso completo no termina hasta que los productos llegan al consumidor final, es por ello, que todos los aspectos hasta entonces deben ser cuidados. Los mayores grupos de clientes se concentran en el mercado europeo y norteamericano, ya que valoran con un mayor grado el atributo de calidad, por lo tanto, el distribuidor seleccionado se basa en la calidad que aporta al servicio, siendo esta calificada como máxima en la empresa *Planet Express*.

Mientras que, para el mercado sudamericano, *Pedroche* ofrece unos productos de calidad, pero para hacer frente a los precios competitivos y aspirar a tener presencia en dicho mercado, se ha optado por un distribuidor con calidad media, no renunciando a la totalidad de ella, contratando por lo tanto a *Transportelia*.

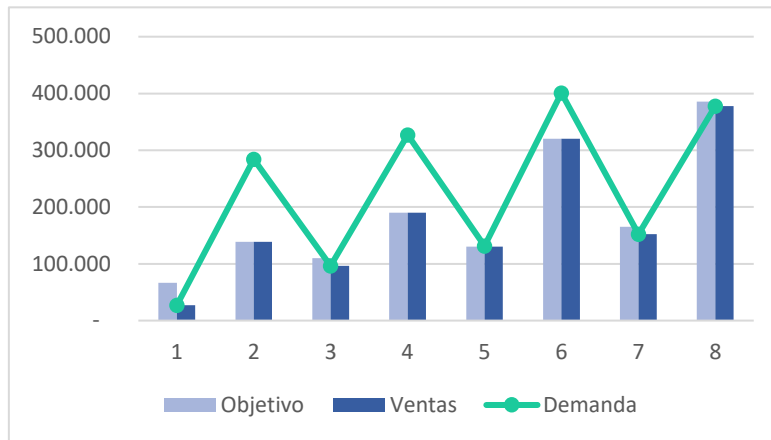
Respecto a la decisión económica de cuando realizar el pago, de acuerdo con el departamento financiero, la política general establecida opta por el aplazamiento. No obstante, en periodos concretos donde el nivel de tesorería era previsiblemente alto, se acordó proceder al pago al contado evitando los intereses de aplazamiento.

2.2 RESULTADOS OBTENIDOS

Tras llevar a cabo las decisiones en el departamento de marketing, se observan los resultados a través de indicadores fuertes como las ventas. En el gráfico 6 se contrastan los objetivos establecidos y la demanda que se ha originado en el mercado europeo, se presenta la información en semestres para contrastar los meses con distinta estacionalidad. Así, se advierte que en los primeros meses, los objetivos fueron más próximos y realistas, mientras que, en los meses de final de año, se delata la falta de capacidad para abastecer a toda la demanda. No obstante, la diferencia entre la demanda y las ventas se va reduciendo progresivamente hasta concretarla en el último año con un ajuste de margen mínimo. Consiguiendo de esta forma, atender a este mercado y comprender sus características a razón de ser el mercado

estratégico prioritario para *Pedroche*, y aumentando las ventas siguiendo una función logarítmica, el primer año de 72,64% y los sucesivos de 57,20% y 17,60%.

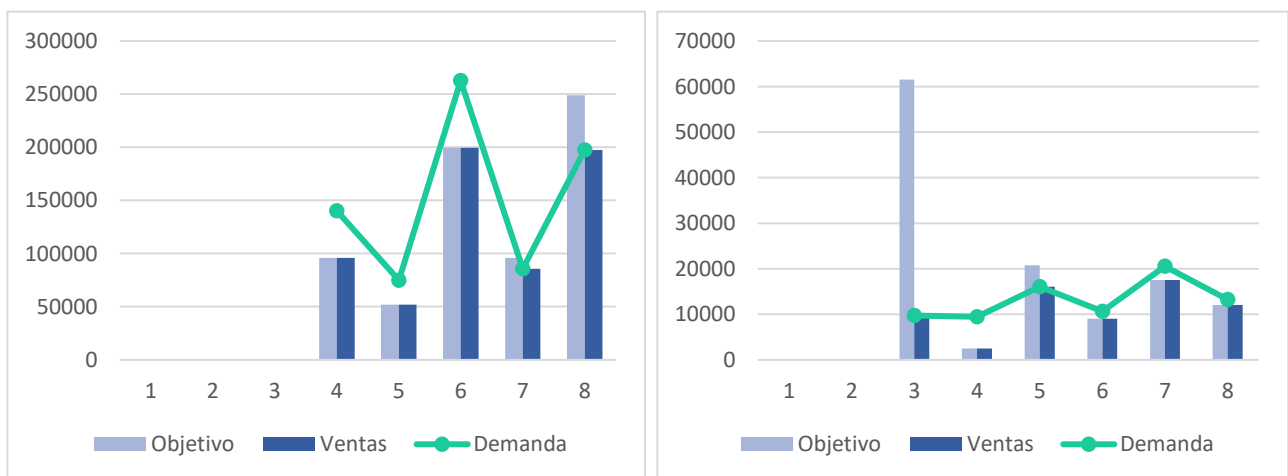
Gráfico 6. Resultados semestrales de ventas en Europa (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Respecto a Norteamérica, los objetivos se han venido estableciendo por debajo de la demanda, excepto en el último año que se ha aproximado en el primer semestre y se ha excedido en el segundo, esto se debe a la entrada de nuevos competidores en este mercado. De la misma forma, en Sudamérica se produjo un desfase de las expectativas iniciales de venta respecto a la demanda efectiva. Es por ello que tanto en el primer semestre que destaca por el desmedido optimismo, como en el segundo que se enfatiza un leve objetivo de ventas, son dos situaciones que demuestran el poco conocimiento de ese mercado. Sin embargo, gracias a los estudios contratados de demanda se ha conseguido ajustar el margen de error y concentrar las ventas de acuerdo a la demanda promovida.

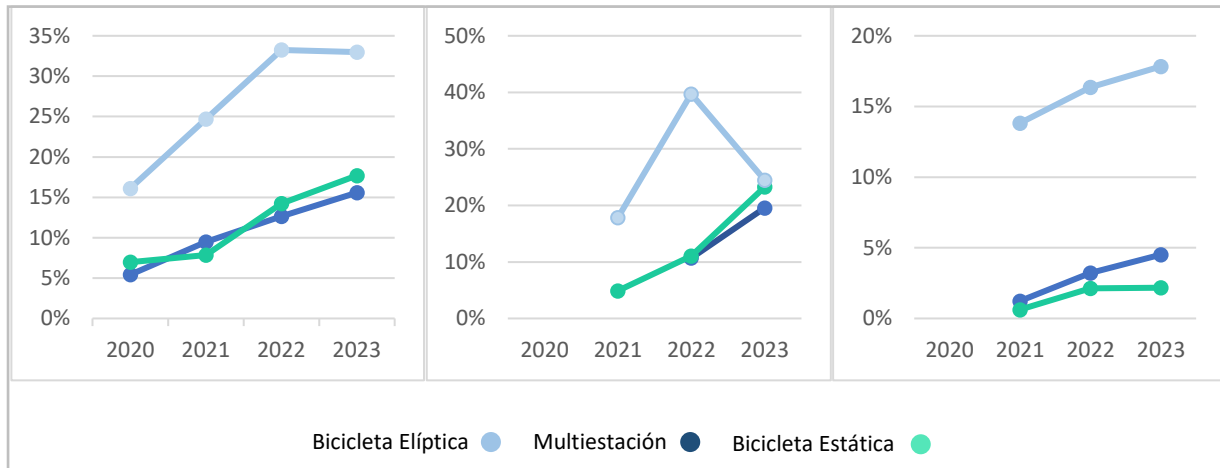
Gráfico 7. Resultados semestrales de ventas en Norteamérica y Sudamérica (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Por otro lado, respecto de los indicadores *soft*, se debe mencionar en primer lugar la cuota de mercado que se deriva de estos resultados de ventas que se acaban de presentar. Destaca la mayor cuota que se obtiene gracias al producto estrella, la bicicleta elíptica, aunque debido a la competencia sufre algunos desfases muy pronunciados, sobre todo en Norteamérica. Sin embargo, las tendencias en general son positivas y crecientes a lo largo de los periodos.

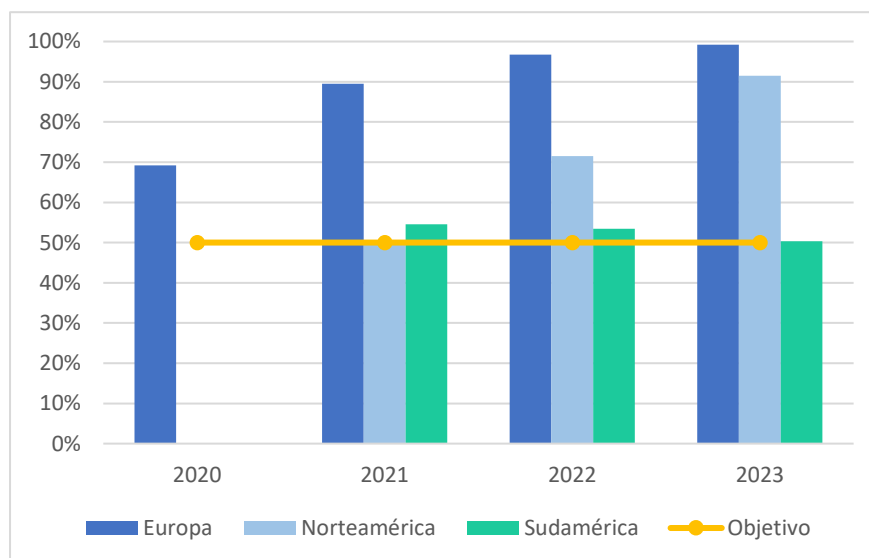
Gráfico 8. Cuotas anuales de mercado: Europa, Norteamérica y Sudamérica



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Finalmente, para analizar el impacto que tiene la inversión en publicidad, se refleja en el indicador *soft* de la cobertura. El objetivo se estableció en un 50%, el cual ha sido mantenido en todos los mercados durante los cuatro años de actividad de *Pedroche* tal y como se observa en el gráfico 9.

Gráfico 9. Cobertura anual de medios (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS

El resultado general de *Pedroche* es positivo, este se muestra a lo largo del periodo de gestión desde 2020 a 2023, observándose en todos sus análisis un progreso creciente de media. No obstante, son resultados iniciales que denotan cómo se han ido materializando las expectativas al tiempo que avanzaba la experiencia, poniendo en relieve la especial atención que se debe hacer a los factores que influyen en la actividad, aspirando a controlar las variables y adelantarse a los posibles cambios que se produzcan.

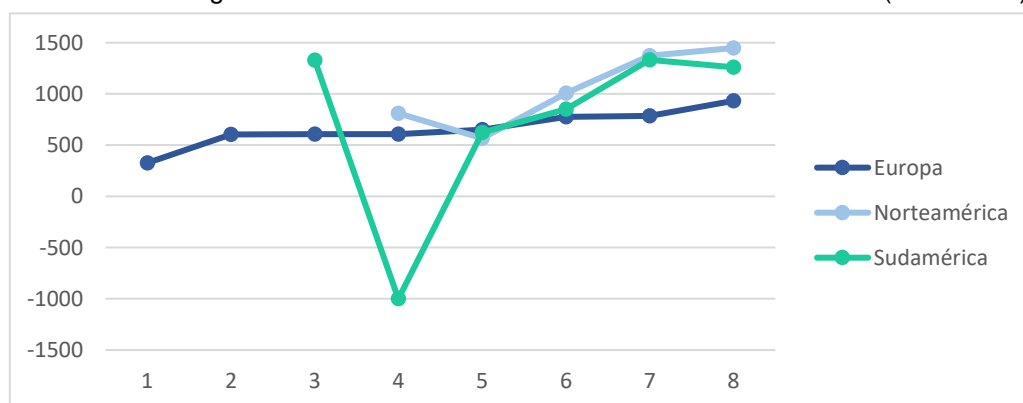
El incremento de las ventas no solo se ha reflejado en un mayor ingreso para la empresa, sino que también se han aportado unos productos que ayudan a la consecución del objetivo bienestar y salud, ya que genera una motivación para el deporte, siendo una forma fácil y cómoda para encontrar una rutina de ejercicio físico.

3.1 ¿CÓMO SON LOS RESULTADOS RESPECTO A LOS OBJETIVOS INICIALES?

La mayoría de los objetivos han sido cumplidos, no obstante, se han observado algunas desviaciones que han servido para corregir el plan estratégico y especificar aún más las técnicas o acciones llevadas a cabo.

Así, el error de no controlar la cantidad invertida en publicidad cuando las unidades que iban a ser promocionadas eran mínimas incurrió en un coste comercial exagerado, como se puede observar en el gráfico 10, que muestra la media del margen unitario de beneficio de los productos comercializados en cada mercado.

Gráfico 10. Margen unitario semestral de beneficio acumulado en Euros (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Se observa en Sudamérica que se produce un mínimo absoluto que origina pérdidas en la venta de los productos en ese periodo, donde la variación de objetivos fue tan brusca que no se atendió el retorno de la inversión adecuadamente. Se percibe como

se ha podido rectificar y conseguir una progresión positiva y creciente del margen de beneficio, cumpliendo de esta forma, con el objetivo preestablecido. El control se efectúa atendiendo al coste unitario en función de las unidades de venta previstas.

Respecto a la cuota de mercado, no se ha conseguido mantener su crecimiento, esto se debe a la entrada de nuevos competidores en los mercados. Aunque la cuota inicial se haya situado en una mejor posición, es ahora cuando la estrategia de *Pedroche* se centra en la penetración de los mercados en los que está presente.

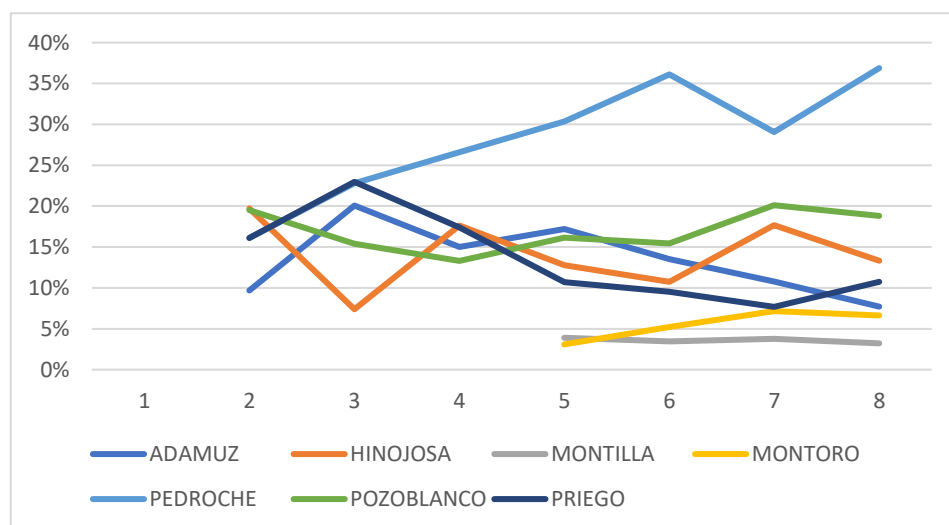
Tabla 7. Incrementos anuales de la cuota de mercado

	EUROPA			NORTEAMÉRICA		SUDAMÉRICA	
	2020/21	2021/22	2022/23	2021/22	2022/23	2021/22	2022/23
Multiestación	74,54%	33,51%	23,36%	-	82,90%	159,92%	40,65%
Bicicleta estática	12,48%	81,38%	24,47%	125,92%	110,16%	242,40%	1,64%
Bicicleta elíptica	3,35%	34,57%	-0,80%	122,52%	-38,46%	18,37%	8,98%

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

No obstante, el mayor logro queda reflejado en el mercado europeo, consiguiendo ser líder tanto en la bicicleta estática (20%) como en la elíptica en una mayor proporción, mantenido durante cinco semestres. Además, en el mercado norteamericano también existe una presencia notable, siendo líder en la bicicleta estática, y en los otros dos productos, superados únicamente por un competidor, lo que hace generar un nuevo reto para reaccionar ante este escenario. Por su parte, en Sudamérica la presencia se limita a un segmento más reducido, debido a las características de la población.

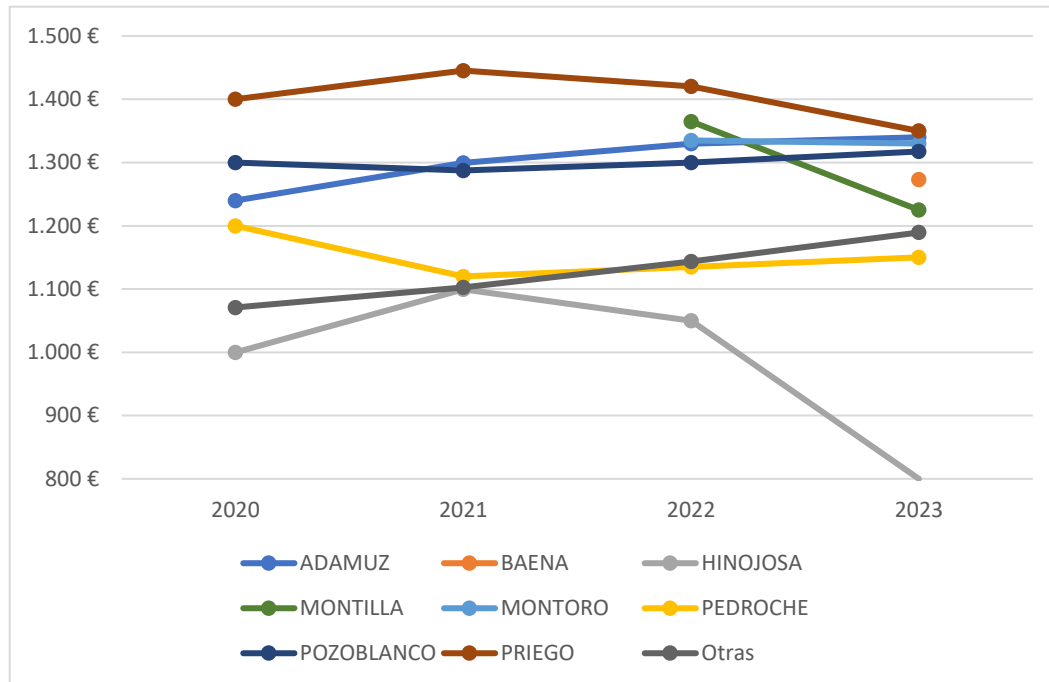
Gráfico 11. Cuotas de mercado semestrales de la bicicleta elíptica en Europa (2020-2023)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Y finalmente, el éxito del producto estrella se fundamenta en la combinación de las cualidades óptimas, empleando materiales que constituyen el valor de calidad técnica y su puesta a disposición de los consumidores con un precio no destacablemente alto, como se refleja en el gráfico 12, para el mercado europeo donde se distinguen ocho competidores.

Gráfico 12. Precios anuales de la bicicleta elíptica en Europa



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

De esta forma se consigue un producto competitivo, estableciéndose la bicicleta elíptica como el producto estratégico prioritario, y que frente a la oferta de las empresas que forman la competencia, prima las características de la marca *Pedroche* en todos los aspectos en el mercado prioritario definido en Europa.

4 CONCLUSIONES DE LA GESTIÓN

Si bien se pueden obtener frutos positivos de esta experiencia, cabe destacar la importancia del análisis previo y posterior de la situación de la organización. Pues, aunque parezcan que los datos no varían demasiado pueden tener un efecto mayor en los resultados obtenidos, del mismo modo que no es posible juzgar sin conocer.

No obstante, se observa un aprendizaje a lo largo de los periodos trabajados. En el último ejercicio ha quedado enfocada la actividad con una tendencia positiva con expectativas de crecimiento. Haciendo referencia a la información financiera de la empresa, se puede comprobar como el patrimonio neto ha ido incrementándose,

pasando de un 41% de presencia en el balance a un 67%, demostrando así, la consolidación efectiva de la posición de *Pedroche* en el mercado y aumentando la cifra de negocio progresivamente superando los 75 millones en el último año.

Pese a que, en los primeros semestres, la presencia de la empresa era muy reducida y con escasa demanda, se supo reorientar la actividad aproximando los objetivos por medio de estudios de la demanda esperada. De esta forma, se pudo ir progresivamente aspirando a una cuota de mercado superior. Con cada decisión se ha pretendido optimizar todos los recursos, sin embargo, la dificultad más identificada ha sido compensar el desfase que se produce debido a la estacionalidad de los productos. Aunque se aspiraba a una producción continua y constante, la capacidad no era del todo precisa y no se pudo ajustar a esta variación, lo que produjo que en ocasiones resultara capacidad ociosa y en otros periodos se requirió subcontratar parte de la producción. Aun así, se pudo sacar adelante todos los objetivos establecidos dentro de los cambios previstos.

Se ha comprobado que los objetivos establecidos no resultaron ser tan concretos como se pretendía, en este vacío entra en juego la importancia de tener una visión y misión establecida por la empresa que vertebral todos departamentos. Así como una dirección general y buena comunicación entre toda la organización que pueda servir de orientación.

El departamento de marketing abarca un gran número de variables que rigen en las decisiones sobre el producto, precio, distribución y comunicación, pero no solo en un escenario, sino que cada mercado o segmento constituye un nuevo reto por ser un ambiente aún por analizar. El análisis no solo se centra en los primeros pasos, sino que las estrategias de penetración aspiran a conocer y controlar efectivamente el marco donde se desenvuelve la actividad de la empresa, adaptando las decisiones a las características de cada contexto.

Aunque no todas las sociedades tienen los mismos intereses, ni valoran por igual los atributos de un producto o la imagen de una empresa. Por ello se debe pensar en cuál sería la opción que beneficia más a los clientes de una organización. Para maximizar estas soluciones siempre es recurrible seguir el método científico ajustado a las necesidades y propósitos de una entidad: 1. *Observar* 2. *Formulación de hipótesis* 3. *Experimentación* 4. *Conclusiones*.

Hoy en día se aboga por una perspectiva más social, no solo un beneficio empresarial que permita prácticas perjudiciales y apartadas de la sociedad, sino que se pretende conocer a los individuos, sus necesidades y sus preferencias. El departamento de marketing no solo se basa en una investigación activa, enfocada a la propuesta de valor, sino que es el departamento capaz de captar clientes y crear relaciones que aporten beneficios en ambos sentidos, potenciando de esta forma la confianza.

Con la inversión en la planificación de medios se ha comprobado la influencia y el poder de los medios de comunicación frente a las sociedades, aunque se aprecia con distintos grados. En consecuencia, toda organización debe revestir unos valores reconocidos por el ámbito social, no solo intereses privados y económicos. Destaca el factor ético que debería incluirse en las acciones llevadas a cabo, pero no toda empresa cuenta con una responsabilidad social corporativa en la que se compromete a contribuir de forma voluntaria al bien común. Sin embargo, los objetivos de la empresa no son más que propósitos para cooperar mediante estructuras más especializadas y organizadas con mayor tamaño y recursos que puedan satisfacer las necesidades de los individuos.

Las campañas de marketing deben configurarse de modo que resalten los beneficios o utilidades que presenta la oferta frente a otras alternativas presentadas por la competencia. Por consiguiente, el precio es el componente que determina el valor económico para la adquisición de cada producto o servicio. Esta variable puede constituir tanto una barrera de entrada en un mercado, como una forma de seleccionar los segmentos meta de consumidores que adquieran esos productos.

Mediante el simulador ha sido posible, entender y asumir las cargas y responsabilidades que conlleva la gestión de un departamento empresarial. Las implicaciones van más allá de un trabajo en equipo, ya que recae un compromiso de acometer acciones dentro de una organización de la que dependen personas y recursos de gran volumen; lo que implica que todo error tiene una consecuencia en mayor medida. No obstante, aunque es otra experiencia más próxima a la realidad, se debe atender a lo aprendido por medio de los errores que se han cometido en todo el grupo como empresa conjunta, concediendo una perspectiva práctica ante los posibles problemas o alternativas que se presenten en cualquier situación.

BIBLIOGRAFÍA





- Alonso Vázquez, M. (2006). *Marketing social corporativo: una estrategia de desarrollo comercial en España*. Eumed.
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M., Pintado, T., & Juan, J. (2011). *Introducción al marketing* (3º ed.). Madrid: Pearson.
- Bigne Alcañiz, E., & Pérez Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*(19), 10-23.
- Brady, D. (2004). Making marketing measure up. *Business Week*, 112-113.
- CIM, C. I. (2005). *Marketing and the 7Ps: A Brief Summary of Marketing and How It Works*. Obtenido de Knowledge Hub.
- Cvitanović, P. (2018). Managing accounting and financial aspects of marketing. *Journal of accounting and management*, 8(2), 83-94.
- De los Ríos Berjillos, A., Muñoz Ocaña, Y., & Fernández Portillo, L. (2014). *Administración de empresas*. Madrid: Pearson.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35(4), 322-339.
- Hooley, G., Piercy, N., Nicoulaud, B., & Rudd, J. (2017). *Marketing strategy and competitive positioning* (6 ed.). Pearson.
- Lambin, J.-J. (2012). *Market driven management: Strategic and operational marketing* (3 ed.). Londres: Palgrave Macmillan.
- Lenskold, J. (2002). Marketing ROI: playing to win. *Marketing Management*, 11(3), 30-35.
- Lizcano, J. (2004). ¿Qué es responsabilidad social corporativa? *Responsabilidad social de la empresa: Negocios y sociedad*. Valladolid: AECA.
- Marín Sánchez, C., & Pérez Cabañero, C. (2007). *Fundamentos de Marketing estratégico*. Madrid: Delta publicaciones.
- McCarthy, E., & Perreault, W. (2004). *Basic Marketing: A managerial approach* (15º ed.). Richard D. Irwin.

- Mendivelso Carrillo, H., & Lobos Robles, F. (Julio de 2019). La evolución del Marketing: Una aproximación integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 59-70.
- Molero Ayala, V., & Blasco López, F. (2008). Introducción al marketing. En M. García Sánchez, *Manual de marketing* (págs. 19-62). Madrid: ESIC.
- Muñiz González, R. (2001). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Estudios financieros.
- Parra Guerrero, F. (2008). El precio. En M. García Sánchez, *Manual de marketing* (págs. 404-436). Madrid: ESIC.
- Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago, I. (2006). *El Conocimiento del mercado: análisis de clientes, intermediarios y competidores*. Escuela de negocios EOI.
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithamal, V. (2004). Return on marketing: using consumer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 112.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2014). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sastre Peláez, F. (2006). El resultado empresarial y la retribución del factor social. En *La empresa en su resultado: el beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. Málaga.
- Skivington, J. E., & Daft, R. L. (1991). A Study of Organizational "FRamework" and "Process" Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 18, 45-68.
- Toffler, A. (1984). *La tercera ola*. Plaza & Janés.
- Yazovskikh, E., & Yatsenko, O. (2017). MArketing management at a modern enterprise: Peculiarities of the process. *International May Conference on Strategic Management*, (págs. 136-144). Bor.

ANEXOS

1. ANÁLISIS PESTEL





Tabla 8. Análisis PESTEL.

POLÍTICO-LEGAL 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión fiscal de España: 34,4% (datos de 2018). - Presión fiscal OCDE: 34,3% (datos de 2018). - Acuerdos y negociaciones entre organizaciones internacionales: <ul style="list-style-type: none"> o Acuerdos entre países de la OMC con medidas de alcance internacional. o Norteamérica y Europa: suspensión del TTIP por la política proteccionista de Donald Trump; CETA entre UE y Canadá. o Sudamérica y Europa: pacto entre MERCOSUR y la UE en junio de 2019. o Sudamérica y Norteamérica: Alianza del Pacífico, acuerdo MERCOSUR-México, acuerdos bilaterales entre países. o Norteamérica: nuevo acuerdo de EEUU con México y Canadá. - Normativa ISO aprobada y adaptada por AENOR en cuanto a calidad, gestión ambiental, riesgos y seguridad, responsabilidad social, etc. 		
ECONÓMICO 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento IPC. - Tipos de cambio: <ul style="list-style-type: none"> o EUR/CNY. o EUR/USD. - Tipo de interés - Rentabilidad del capital <ul style="list-style-type: none"> o Plazo fijo o Renta fija o Renta mixta o Renta variable 		
SOCIAL 	EUROPA <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad al precio muy baja. - Sensibilidad a la calidad muy alta. - Tamaño del mercado: 739M de habitantes. 	NORTEAMÉRICA <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad al precio media. - Sensibilidad a la calidad media. - Tamaño del mercado: 528M de habitantes. 	SUDAMÉRICA <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad al precio muy alta. - Sensibilidad a la calidad muy baja - Tamaño del mercado: 387M de habitantes
TECNOLÓGICO 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de innovación en el mercado: alta inversión: 145.715.878 euros. - Desarrollo de nuevos productos: posibilidad de acceder a un nuevo mercado apostando por el lanzamiento de cintas de correr. 		
ECOLÓGICO 	<ul style="list-style-type: none"> - Directiva 2016/2283 (UE) sobre los techos nacionales de emisión. - Ley 5/2013 de prevención y control integrado de la contaminación. - Real Decreto 818/2018, sobre medidas para reducir las emisiones nacionales de determinados contaminantes atmosféricos. - Ley 7/2007 del Parlamento Andaluz de gestión integrada de calidad ambiental 		

Fuente. Elaboración propia.

2. ANÁLISIS DAFO

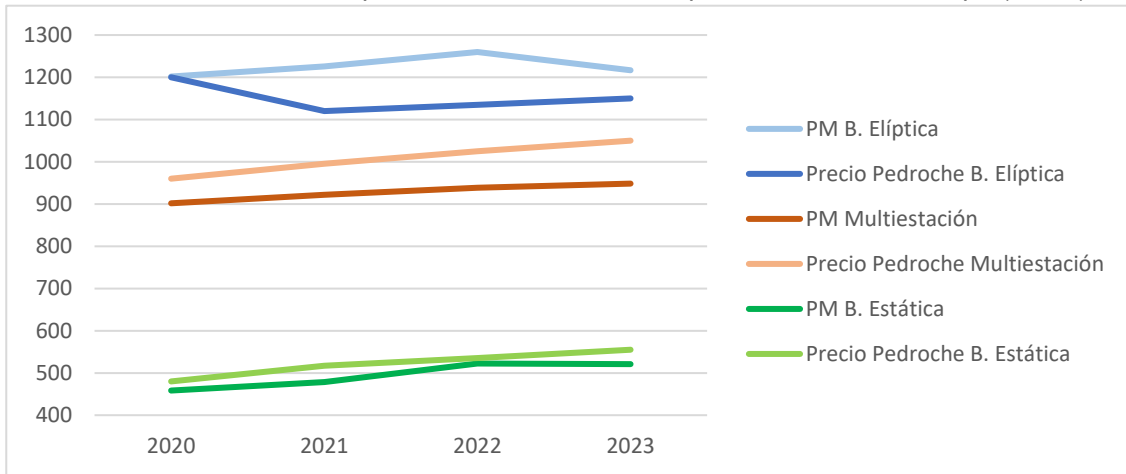
Tabla 9. Análisis DAFO de *Pedroche*.

 <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Límite de producción en cuanto a adquisición de maquinaria • Límite de recursos invertidos en I+D+i • Límite de recursos financieros empleados en planificación de medios en cuanto a coste unitario. 	 <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de los mercados: muy alta sensibilidad al precio en Sudamérica. • Poder de elección de los clientes. • Existencia de productos sustitutivos afines. • Estacionalidad de los mercados. • Fluctuación en el cambio de divisa. • Variación en los tipos de interés. • Límite de recursos humanos en cuanto a posibilidad de contratación.
 <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • División funcional por departamentos. • Estructura orgánica. • Políticas de incrementos salariales y formación continua. • Innovación permanente en los productos y maquinarias. • Gran capacidad de producción y posibilidad de subcontratación, si hiciese falta, sin perder calidad. • Proveedores europeos → no afecta el cambio de divisa en MP y maquinaria y menor coste de transporte. • Compromiso con la reducción de emisiones de residuos. • Alta responsabilidad social en el desarrollo de la actividad. 	 <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de los mercados: muy alta sensibilidad a la calidad en Europa. • Gran volumen de inversión en planificación de medios para captar y fidelizar al cliente. • Descuento por fidelidad de proveedores de materias primas y distribuidores.

Fuente. Elaboración propia

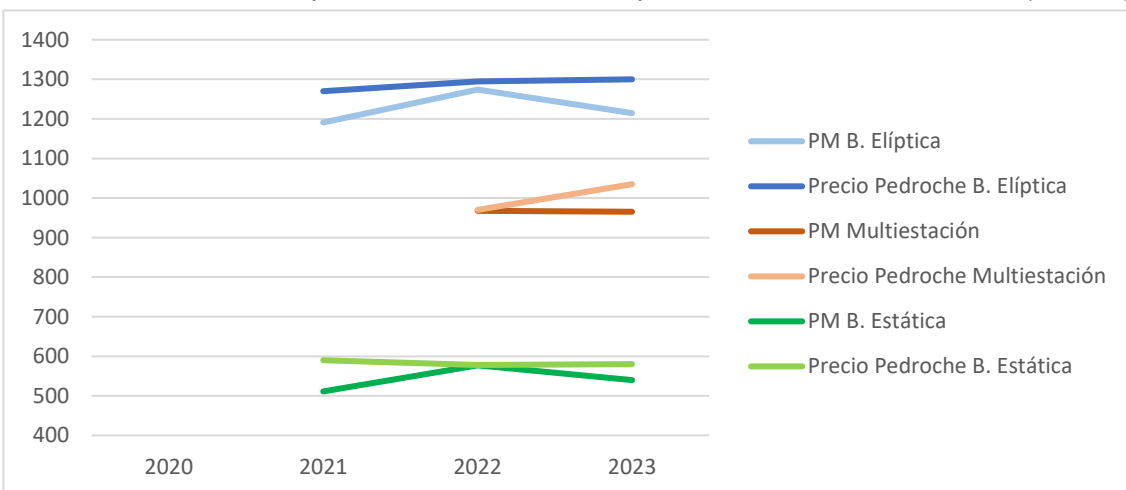
3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRECIOS MEDIOS ANUALES

Gráfico 13. Diferencia del precio de *Pedroche* con respecto la media de Europa (Euros)



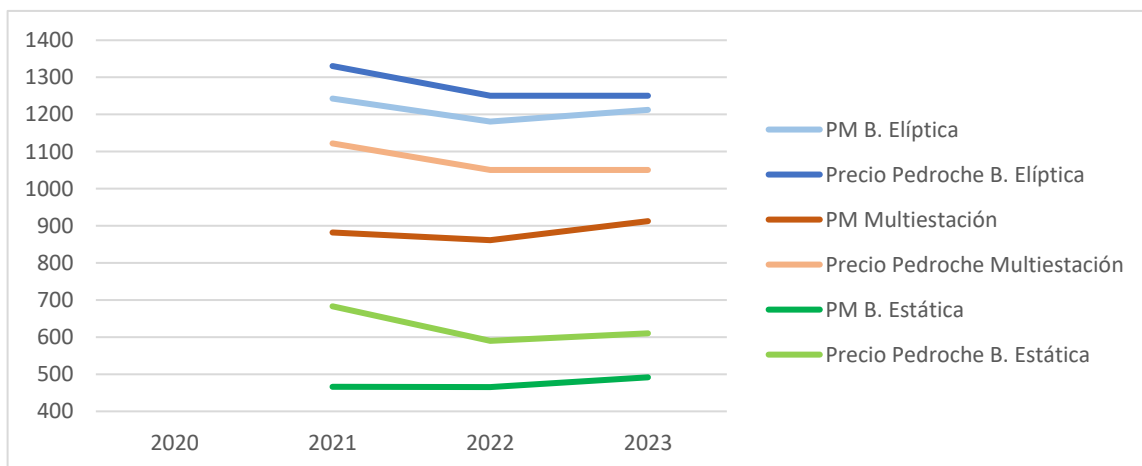
Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Gráfico 14. Diferencia de precio de *Pedroche* con respecto la media de Norteamérica (Dólares)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

Gráfico 15. Diferencia de precio de *Pedroche* con respecto a la media de Sudamérica (Dólares)



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

4. INFOGRAFÍA AÑO 2019

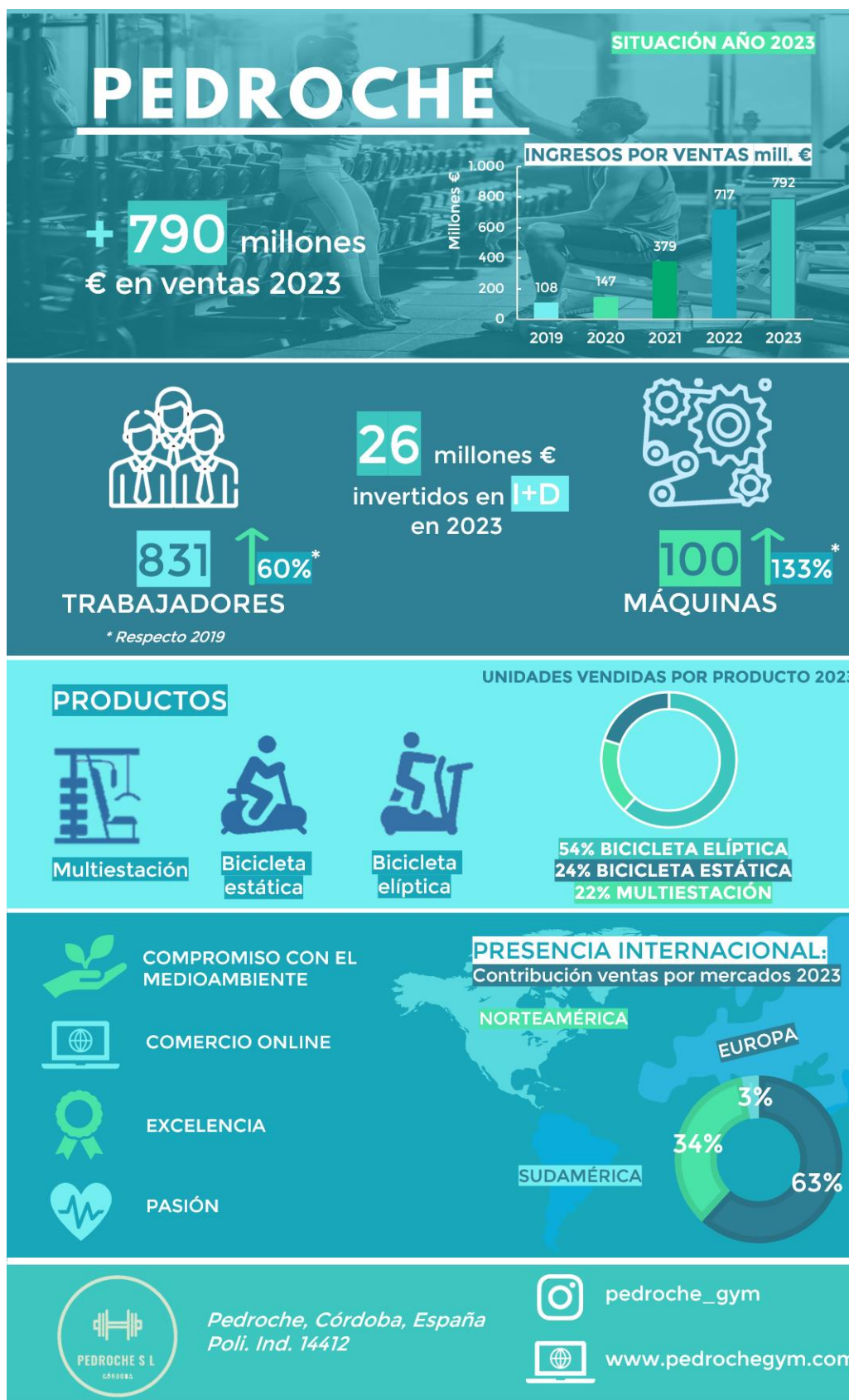
Ilustración 19. Infografía situación inicial



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador

5. INFOGRAFÍA AÑO 2023

Ilustración 20. Infografía año 2023



Fuente. Elaboración propia a partir de los datos del simulador